Niveau(x) d'enseignement: 7 Numéro EDUQ : 8470655
Centre d'intérêt: 870

Collège de Rivière-du-Loup (Québec).

Rapport sur la pertinence d'élaborer un programme de formation de niveau collégial en développement industriel / Collège d'enseignement général et professionnel de Rivière-du-Loup ; présenté à la DGEC, Service de recherche et développement. -- Rivière-du-Loup : Le Collège, 1983.
49, [44] f. : ill., fac-sim. ; 28 cm.

Titre de la couv.

Descripteur(s): *Industrie *Enseignement professionnel *Développement de programmes *Elaboration de programmes *Programme d'enseignement *Marché du travail *Collégial (Niveau)

Identificateur(s) de sujet: *Développement industriel

Le but de cette étude de pertinence est de vérifier s'il y a lieu d'élaborer et d'implanter un programme de niveau collégial en développement industriel. Les objectifs précis sont les suivants: 1. inventorier, parmi les fonctions actuellement reliées au développement industriel, les tâches exigeant une formation de niveau collégial; 2. relever auprès des personnes impliquées les tâches qui pourraient exiger une telle formation mais qui n'apparaissent pas actuellement dans leurs descriptions de tâches; 3. définir la nature de la fonction d'un éventuel technicien en développement industriel et tracer un profil de la formation à mettre sur pied.

L'étude a été menée d'abord à l'aide d'un inventaire: 1. des opinions d'informateurs-clés; 2. de la documentation sur le développement industriel; 3. des fonctions reliées au domaine; 4. des programmes de formation connexes aux niveaux universitaire et collégial. La consultation s'est faite sous forme d'entrevues de groupe semi-structurées menées auprès d'experts; quatre tables de consultation ont été tenues; l'une regroupait des commissaires industriels et des agents de développement industriel, les autres regroupaient des entrepreneurs.

La recherche permet d'affirmer qu'il existe des besoins suffisants pour justifier une nouvelle fonction de travail dans le monde du développement industriel. Le champ d'intervention de cette nouvelle fonction a été assez clairement cerné et précisé: "partenaire" de l'entrepreneur, son rôle serait, dans le cadre de projets de développement, de définir la nature du projet, de cueillir les informations, d'analyser, de proposer des cheminements, d'établir des contacts, de faire des études sommaires, d'assurer des suivis, d'assister l'entrepreneur dans les étapes de préparation et de réalisation. Avant d'entreprendre l'élaboration d'un programme, il faut cependant faire une validation systématique de la fonction auprès des employeurs potentiels.

Type de document: r
Région(s) administrative(s): 03
Financement: Bénéficiaire - Cégep de Rivière-du-Loup
Organisme(s) source(s) - MEQ-DGEC
Programme(s) de subvention - Progamme professionnel

EDUQ 8470655

COLLÈGE D'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL ET PROFESSIONNEL

DE RIVIÈRE-DU-LOUP

RAPPORT SUR LA PERTINENCE D'ÉLABORER UN PROGRAMME DE FORMATION DE NIVEAU COLLÉGIAL EN DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

présenté à

la DGEC

Service de recherche et développement

JUIN 1983

EDUQ 8470655

COLLÈGE D'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL ET PROFESSIONNEL

DE RIVIÈRE-DU-LOUP

RAPPORT SUR LA PERTINENCE D'ÉLABORER UN PROGRAMME DE FORMATION DE NIVEAU COLLÉGIAL EN DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

présenté à

la DGEC

Service de recherche et développement

JUIN 1983

TABLE DES MATIÈRES

Page

I- Introduction 1

II- But et objectifs de l'étude 5

III- Parties de la recherche et aspects méthodologiques 6

IV- Présentation des résultats:

A- Les intervenants dans le développement industriel et économique 10

B- Les professions:

1. Commissaires industriels:
   a) Nature du travail 15
   b) Formation des commissaires industriels 17
2. Délégué régional:
   a) Nature du travail 18
   b) Formation du délégué régional 19
3. Chargé de projet:
   a) Nature du travail 19
   b) Formation du chargé de projet..... 20
4. Conseiller industriel:
   a) Nature du travail 21
   b) Formation du conseiller industriel 21
5. Autres professions 22
6. Résumé 22

C- Les besoins de la P.M.E.

1. Selon les commissaires 24

2. Selon les entrepreneurs 26

a) Difficultés inhérentes au développement industriel en général 26
b) Voies privilégiées au développement industriel utilisées par les entrepreneurs..... 27
c) Perception & commentaires des entrepreneurs 34

3. Synthèse des difficultés et des besoins 36

V- Le technicien en développement industriel

A- Rôle et fonctions de travail
1- Pertinence d'une nouvelle fonction 36
2- Rôle 37
3- Nature du travail 39
4- Description des tâches 39
B- Perspectives professionnelles
1. Employeurs éventuels 42
2. Évaluation quantitative 43
C- Formation
1- Objectif général 44
2- Domaines et secteurs de formation 45
3- La question du programme 47

VI- Conclusion 48

REMERCIEMENTS

Cette étude a été rendue possible grâce à une subvention du Service de la recherche et du développement de la D.G.E.C. Mais leur support ne s'est pas limité au financement. Nous tenons à remercier nommément M. Louis Dallaire, professionnel à ce service, pour l'encadrement compréhensif et franc qu'il a fourni, ainsi que M. Guy Demers dont l'intervention plus ponctuelle a permis d'éviter un cul-de-sac.

Nous tenons également à remercier M. Gilles Lavoie, directeur du Service de l'infrastructure économique au M.I.C.T. pour nous avoir guidés dans le dédale que constitue pour des non-initiés le monde industriel du Québec. Nos remerciements vont aussi à l'ACIQ et à ses membres particulièrement ceux qui ont participé à nos consultations.

Enfin nous ne pouvons oublier ceux sans la participation desquels cette étude aurait perdu beaucoup de sa signification, les 16 entrepreneurs qui ont pris part à la consultation.

I- Introduction

Ce rapport présente la démarche et les conclusions d'une étude que le Service de recherche et de développement de la Direction générale de l'enseignement collégial (D.G.E.C.) a confiée, en juin 1982, au Cégep de Rivière-du-Loup, sur la pertinence d'un programme de formation en développement industriel. Cette étude fait suite à des échanges entre le ministère de l'Éducation et celui de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme (M.I.C.T.) ainsi qu'à la mise sur pied, par le Cégep de Rivière-du-Loup, de cours en développement industriel à la demande conjointe de l'Association des commissaires industriels du Québec (A.C.I.Q.) et du M.I.C.T. pour satisfaire à leurs besoins de formation en ce domaine.

Nous allons d'abord rappeler le but et les objectifs de l'étude pour ensuite en présenter les principales parties ainsi que certains aspects méthodologiques. L'analyse et l'interprétation des résultats suivront et déboucheront sur la description de la fonction-type et des éléments de formation qui en découlent.

Mais auparavant, nous allons reprendre la définition que nous avons donnée, pour les fins de cette étude, des principaux termes reliés au développement industriel et qui apparaissent dans le projet présenté l'an dernier.

A- Développement industriel

Création et expansion des entreprises produisant des biens et services pour la consommation locale et/ou exportables à l'extérieur de la région, de la province ou du pays.

B- Développement économique

Cette expression est ici entendue au sens large. Ce développement comprend aussi bien l'augmentation des activités de production et d'échange, que l'augmentation des activités reliées normalement à une amélioration de la qualité de vie. La signification de cette expression inclut les développements industriel, commercial, touristique, social et culturel.

C- Technicien en développement industriel

Diplômé de niveau collégial professionnel travaillant directement ou indirectement dans le cadre du développement des entreprises dites de production de biens ou de services.

D- Conseiller industriel

Fonctionnaire du ministère de l'Industrie, Commerce et Tourisme (MICT) travaillant à la mise en marche des projets émanant des entreprises.

E- Commissariats industriels - agences de développement industriel et économique

Corporations visant à promouvoir le développement industriel et économique d'une région ou municipalité donnée. Les deux organismes ont en fait le même rôle. La distinction est due au fait que les commissariats sont en partie subventionnés par le MICT étant donné qu'ils desservent une population importante et un nombre d'industries suffisamment élevé. Les agences de développement économique et industriel pour leur part sont financées par une municipalité ou un regroupement de municipalités.

F- Commissaire industriel

Professionnel à l'emploi d'un commissariat industriel

G- Agent de développement économique et industriel

Professionnel à l'emploi d'une agence de développement économique et industriel. Il est à noter que la description des tâches des commissaires industriels et des agents de développement économique et industriel est similaire; en conséquence, nous employerons l'un pour l'autre.

H- Organismes de développement divers

Nous entendons ici les organismes privés comme les firmes de consultants, les sociétés d'aménagement, les conseils régionaux de développement, l'Office de planification du Québec et autres.

I- Profession (ou fonction de travail) (1)

Groupe d'emplois similaires dans leurs principales tâches et qui se retrouvent dans plusieurs entreprises.

J- Tâche (1)

Ensemble d'activités se décomposant en opérations distinctes et visant à l'accomplissement d'un travail déterminé. Sa description sommaire commence par un verbe d'action.

---

(1) Définitions tirées de Gipex

II- But et objectifs de l'étude

Le but de cette étude de pertinence était de vérifier s'il y a lieu d'élaborer et d'implanter un programme de niveau collégial en développement industriel.

Ce but couvre les 3 objectifs suivants:

1- Inventorier parmi les fonctions actuellement reliées au développementindustriel, les tâches exigeant une formation de niveau collégial.

2- Relever auprès des personnes impliquées dans le développement industriel (par personnes impliquées, nous entendons ici: les entrepreneurs, les commissaires et agents de développement industriel, les fonctionnaires gouvernementaux), les tâches qui pourraient exiger une formation de niveau collégial mais qui n'apparaissent pas actuellement dans les descriptions de tâches de ces personnes.

3- Définir ce que pourrait être la nature de la fonction d'un éventuel technicien en développement industriel et tracer à partir de ces informations un profil général de la formation à mettre sur pied.

III- Parties de la recherche et aspects méthodologiques

La présente étude comprend plusieurs étapes mais 4 grandes parties sous lesquelles nous pouvons regrouper les activités de cette recherche. Nous aurions pu décrire chacune de ces étapes et ce, dans l'ordre chronologique selon lequel elles se sont déroulées. Nous préférons, au contraire, ramener sous quatre thèmes (ou parties) les diverses activités qui ont permis d'atteindre les objectifs en signalant, au passage, les aspects méthodologiques qui nécessitent un peu de clarification. Cette façon de procéder évite les recoupements et permet une meilleure vue d'ensemble de l'étude.

Les quatre grands thèmes sous lesquels nous pouvons regrouper les diverses activités de l'étude sont: inventaire, consultation, analyse des résultats des inventaires et des consultations, rédaction d'une hypothèse quant à une fonction et aux tâches d'un technicien en développement industriel et quant au type et au contenu de formation nécessaire.

1- Inventaire:

a) Inventaire d'informateurs-clés. Il s'agissait d'identifier des personnes qui connaissaient les divers intervenants et les différentes filières dans le domaine du développement industriel. Ces informateurs nous ont facilité l'accès à ce milieu qui, pour être très vaste, n'en constitue pas moins, d'une certaine façon, un cercle d'initiés.

b) Inventaire de la documentation traitant du développement industriel

c) Inventaires des fonctions reliées au domaine à l'étude, et des tâches couvertes par ces fonctions (C.C.D.P., A.C.I.Q., M.I.C.T.).

d) Inventaire des programmes de formation des niveaux universitaire et collégial: programmes en administration, en commerce, en comptabilité, en gestion, en techniques d'enquête, ...

2- Consultation:

a) La forme de consultation: la consultation s'est faite sous forme d'entrevue de groupe semistructurée. Chaque groupe est habituellement composé d'un animateur, d'un rapporteur et de 5 à 9 participants, "experts" dans le domaine à l'étude.

Le schéma d'entrevue contient les 3 ou 4 points que l'on veut présenter en discussion aux participants. L'animateur, après la présentation des participants et les explications concernant l'objectif et le déroulement de la consultation, lance la discussion à partir de l'un ou l'autre des points qu'il formule sous forme de question. Sa tâche consiste à faciliter la cueillette des informations nécessaires en respectant le cheminement du groupe; il doit donc être attentif à mettre en évidence les autres points au fur et à mesure que le groupe lui-même les aborde. A la fin, il doit veiller à ce que tous les points aient été traités par le groupe.

b) Les tables de consultation. Dans la présente étude, il y eut 4 tables: une composée de commissaires industriels et d'agents de développement industriel et 3 tables d'entrepreneurs.

8 commissaires avaient accepté de participer à la consultation. Un d'entre eux a dû se désister à la dernière minute. La table a eu lieu au milieu de novembre à Montréal avec 7 participants. C'était une table bien représentative quant à la provenance géographique des participants et quant à la taille des commissariats où ils travaillaient.

Les tables d'entrepreneurs ont eu lieu dans 3 types de milieux différents: semi-urbain à Rivière-du-Loup, 5 participants; urbain à Sherbrooke, 6 participants; rural à St-André-Avellin, 5 participants. Les participants ont été choisis avec l'aide du M.I.C.T., ou de l'A.C.I.Q. ou des commissariats industriels. Ils étaient tous propriétaires ou actionnaires de leur entreprise. De façon systématique, les très grosses compagnies (multinationales ou nationales) ont été écartées parce que la question du développement ne se pose pas dans les mêmes termes dans ces entreprises que dans les petites ou moyennes entreprises.

Les schémas d'entrevue des deux sortes de tables apparaissent en annexe VIII et IX.

3- Analyse des résultats des inventaires et des consultations

Cette partie qui a nécessité beaucoup d'analyse de contenu et autant d'analyse de tâches de fonctions existantes est présentée de façon plus intégrée que strictement descriptive permettant ainsi de se concentrer sur l'objet de l'étude plutôt que sur la source d'informations. Cette présentation constitue le chapitre IV du rapport.

4- Élaboration d'une hypothèse quant à la fonction de technicien en développement industriel

Ceci découle de l'écart que l'analyse précédente a révélé entre la réalité actuelle d'une démarche de développement et la situation désirée d'une telle démarche. Si nous employons le terme d'hypothèse, c'est qu'elle n'a pas encore été soumise à aucun groupe "d'experts" (cadres et professionnels du M.I.C.T., entrepreneurs, commissaires industriels) pour être validée. Cette hypothèse est développée au chapitre V.

IV- Présentation des résultats

A. Les intervenants dans le développement industriel et économique

Il apparaît important pour la compréhension générale de cette recherche de tracer un portrait du soutien au développement économique au Québec.

Cet exercice nous a permis de retracer le cheminement que doit normalement suivre un projet de développement d'entreprise à partir de sa conception jusqu'à sa réalisation. C'est par l'intermédiaire de ce cheminement que nous entendons faire le tour des principaux organismes et personnes qui interviennent dans le développement économique (2).

La première démarche à effectuer pour qui veut partir une entreprise se fait généralement auprès soit du commissaire industriel, de sa région soit auprès du ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme (M.I.C.T.) plus précisément auprès du délégué régional. Il apparaît que très souvent le commissaire industriel réfère directement l'entrepreneur au délégué régional surtout si le projet est au stade embryonnaire.

Les principaux objectifs des délégations régionales et des commissaires industriels auprès des entreprises sont de les informer, de faire des évaluations de projet et d'orienter les entrepreneurs vers les bons services. Le délégué régional peut orienter l'entrepreneur vers une multitude de services et d'invervenants tant gouvernementaux que privés.

---

(2) Voir définitions des termes

Dépendamment de ses besoins et de la nature de son projet, l'entrepreneur se verra dirigé vers des organismes ou ministères tant fédéraux que provinciaux ou encore vers des organismes privés. Au niveau provincial, il peut être référé au Service des entreprises manufacturières (SEM), à la Direction générale de l'industrie (DGI), à la Direction de l'infrastructure industrielle (DII), à la Société de développement industriel (SDI), à la Société générale de financement (SGF), au Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) et à bien d'autres endroits encore.

Lorsque le projet se situe dans des domaines qui relèvent de d'autres ministères ceux de l'Agriculture, de la Forêt, des Pêches, ou s'il vise l'exportation, les intervenants s'additionnent.

Au niveau fédéral, les principaux intervenants sont le ministère de l'Expansion économique régionale (MEER) et la Banque fédérale de développement (BFD); chacun de ces organismes possède de nombreuses ramifications et services. Le ministère de l'Immigration et de l'Emploi du Canada administre de nombreux programmes visant à stimuler l'emploi et à former la main-d'oeuvre vers lesquels sont dirigés les entrepreneurs.

Les municipalités interviennent aussi de diverses façons soit par des programmes d'aide, soit par des réglementations diverses.

Il ne faudrait pas oublier un certain nombre d'organismes divers qui peuvent être appelés à intervenir dans le développement des industries. Ce sont les Sociétés de développement des entreprises québécoises (SODEQ), la Société de développpement coopératif (SDC), des organismes de développement industriel privés comme la Société d'aménagement de l'Outaouais, la communauté urbaine de Montréal pour ne nommer que ceux-là.

Le lecteur qui ne serait pas convaincu de la multitude de formes d'interventions gouvernementales dans le développement industriel ou simplement au niveau de l'aide au lancement d'une entreprise peut toujours consulter Le guide des programmes d'aide aux entreprises (3) du M.I.C.T. La description des quelque 500 programmes et services confondront sûrement les plus sceptiques.

L'entrepreneur peut aussi être référé à des services privés. Il existe un bon nombre de firmes de consultants qui font des études de toutes les sortes; certaines se chargent de tous les aspects du projet depuis les formules de demande d'aide jusqu'aux plans et devis des installations. Des professionnels comme les notaires, les avocats, les comptables, les ingénieurs et les architectes, interviennent directement comme soutien à l'entrepreneur. Généralement, leur intervention est limitée à leur champ professionnel, donc très spécifique par rapport à l'ensemble du projet.

---

(3) Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec. Le guide des programmes d'aide aux entreprises. Direction des communications du ministère. 1981.

En regardant de près, il est difficile de tracer le cheminement type d'un projet. Chaque projet a ses besoins propres, donc son cheminement propre. C'est pourquoi il existe une multitude de services et d'intervenants. Le problème pour l'entrepreneur, c'est de trouver celui qui convient au moment qui convient.

Très souvent, l'entrepreneur percevra cette multitude de portes à ouvrir, le nombre d'exigences, les délais et la paperasse comme une conspiration collective dirigée contre lui par des intervenants qui individuellement sont de bonne volonté. (4)

Nous pourrions faire une description plus détaillée des services, des organismes et des programmes. Toutefois, cela s'avèrerait fastidieux. Le lecteur intéressé à en connaître plus long peut consulter Le guide des programmes d'aide. (5).

Le cheminement d'un projet est très compliqué, et les intervenants sont nombreux. Les initiés et les travailleurs de ce secteur reconnaissent la difficulté pour eux de s'y retrouver. Il est facile de s'imaginer qu'un profane s'y perd rapidement. Chacun des organismes est cloisonné et plus ou moins autonome; ce qui complique leur compréhension et leur accès. La complexité est donc une réalité et non une simple perception des utilisateurs.

---

(4) Source: Table des entrepreneurs

(5) Voir (2)

Dans le cadre d'un projet qui doit faire appel à des services divers, la grande difficulté est de savoir qu'est-ce qui est offert, où c'est offert, qui s'en occupe, comment l'obtenir, qui peut aider. Ces questions se posent après que le projet ait été défini au moins dans ses grandes lignes.

Nous retenons de cette partie que la porte d'entrée aux services et aux programmes d'aide, ce sont les commissariats industriels et les délégations régionales, que les services sont nombreux, variés et dispersés, et que la difficulté n'est pas l'absence d'aide, mais la quantité, l'accessibilité et la coordination de celle-ci.

B- Les professions actuelles reliées au développement industriel

Bien que plusieurs professions interviennent dans le processus de création ou d'expansion d'une entreprise, certaines sont plus présentes ou en contact avec l'entrepreneur en phase de développement.

Parmi les nombreuses professions que nous avons recensées et examinées, nous avons retenu celles dont les tâches nous apparaissaient les plus proches de l'entreprise en croissance ou au stade de projet.

Ce sont les quatre professions suivantes: le commissaire industriel, le délégué régional, le chargé de projet de la Société de développement coopératif et le conseiller industriel.

Nous reprendrons ici chacune de ces professions afin d'approfondir en quoi elles consistent quant à la nature du travail et quant à la formation.

1- Commissaire industriel

Nous incluons dans la dénomination de commissaire industriel celle d'agent de développement industriel; la différence étant due au statut de leur employeur et non à la fonction prorement dite.

Ces professionnels sont à l'emploi des corporations de développement industriel et économique d'une région délimitée, plus souvent qu'autrement urbaine. On retrouve de cent corporations au Québec (6). Les commissaires sont regroupés dans l'Association des commissaires industriels d Québec (ACIQ).

a) Nature du travail

Lors de la table de consultation des commissaires, nous avons évalué le temps qu'ils consacraient à certaines tâches. C'est le pourcentage qui apparaît à chacune des tâches ci-après mentionnées. Puisque les proportions varient d'un commissariat à l'autre, nous avons établi une marge.

---

(6) Source: Association des commissaires industriels du Québec (ACIQ)

Les tâches d'un commissaire industriel pourraient se résumer ainsi:

- Assurer la mise en place des infrastructures nécessaires aux industries potentielles et en place (routes, parcs, industries, services, etc.): 25 à 40% du temps

- Promouvoir la région comme site industriel et commercial: 20 à 30% du temps

- Assister l'entreprise dans son implantation et son développement: 5 à 25% du temps

- Stimuler l'entrepreneurship local: 5 à 15% du temps

- Colliger les informations sur la région nécessaires à la prise de décision des entreprises intéressées à s'implanter (profil socio-économique de la région): 10 à 25% du temps

- Gérer le parc industriel: 10 à 20%

Les corporations de développement industriel sont autonomes, et de ce fait chacune établit ses priorités, son plan d'action et le mandat qu'elle confie à son commissaire. Ainsi, chaque commissaire travaille à sa façon et on ne peut standardiser sa fonction même s'il existe une description de tâches type émanant du M.I.C.T. (Direction de l'infrastructure industrielle). (7).

---

(7) Voir annexe 1

De plus, le plan d'action d'un commissaire industriel (exemples synoptiques) (8) nous permet de mieux voir ce qu'est en détail le travail du commissaire. Ce document a été aussi réalisé par le MICT à partir d'un échantillonnage de plans d'action de commissariats.

b) Formation des commissaires industriels

Les commissaires sont recrutés essentiellement parmi des professions nécessitant une formation de niveau universitaire. Il n'existe pas de critères absolus dans le recrutement de ces professionnels. Ils proviennent de disciplines aussi variées que l'administration, le droit, le marketing, les relations industrielles, l'urbanisme, l'économique, le génie, la sociologie, les relations publiques, l'administration publique et bien d'autres. Dans les faits, on choisit un homme et non une formation. Toutefois, on demande une connaissance générale dans plusieurs domaines de la vie économique. On cherche avant tout un homme polyvalent, pouvant faire des tâches allant de l'analyse d'un état financier jusqu'au couronnement de la reine du carnaval local.

Nous retenons de la profession de commissaire industriel que c'est une fonction d'envergure provinciale: on les retrouve à la grandeur du Québec. C'est une fonction de soutien au développement économique qui s'exerce en grande partie par la promotion de la région, la prospection d'entreprises, l'implantation et la gestion d'infrastructures essentielles au développement des industries. Cette profession laisse peu de temps pour soutenir individuellement les entreprises qui naissent ou qui se développent.

---

(8) Voir annexe II

Nous retenons aussi que la provenance "académique" des commissaires est très diversifiée et qu'en fait, il n'existe qu'une constante, soit une formation de niveau universitaire de 1er cycle minimum.

2- Le délégué régional

Ce professionnel est à l'emploi du MICT. On en retrouve dans chaque délégation régionale. Il en existe donc un par région administrative.

a) Nature du travail

La fonction de ce délégué (9) peut nous sembler bien lourde lorsqu'on regarde la grandeur du territoire qu'il a à desservir. En fait, elle l'est, et c'est pourquoi une collaboration s'établit naturellement entre les commissariats de la région et la délégation régionale. Ainsi les clients peuvent être référés à l'un ou à l'autre, par l'un ou par l'autre, dépendamment des besoins, chacune de ces professions ayant des tâches d'information et d'orientation.

---

(9) Voir annexe III

L'ensemble des tâches du délégué régional est à deux volets; l'un pourrait être qualifié de service direct à l'entrepreneur, par l'information qu'il fournit, et par l'orientation vers d'autres organismes, institutions ou personnes; l'autre en est un à caractère macro-économique avec des actions comme participer à des recherches, émettre des opinions sur des politiques ou des dossiers, organiser des activités à caractère économique, (sommet économique, colloques, ...).

b) Formation du délégué régional

Les délégués régionaux se recrutent essentiellement dans les disciplines de type administratif comme l'économique et la gestion d'entreprise. La formation requise est de niveau universitaire; ceci est un critère d'embauche de fonction publique.

Nous retenons de la fonction du délégué régional, qu'ils sont peu nombreux; que leur mandat est large, et que de ce fait, ils jouent surtout le rôle d'informateurs et d'orienteurs. La formation requise pour exercer la fonction est de niveau universitaire dans le domaine de la gestion.

3- Le chargé de projet de la Société de développement coopératif (SDC)

Ce chargé de projet de la SDC est un permanent rattaché à la société qui travaille sur demande à la mise sur pied d'un projet coopératif. (10)

---

(10) Voir annexe IV

a) Nature du travail

Celui-ci assiste le groupe ou la coopérative tout au long de sa démarche. C'est un professionnel qui est à même de faire l'analyse financière, les études de marché et de conseiller la coopérative au niveau de son organisation.

L'aspect intéressant dans la profession de chargé de projet, c'est qu'il assiste tout au long du processus, fait les contacts, propose une démarche tout en ne se substituant pas aux promoteurs. En fait, il joue le rôle de guide; il ne marche pas à la place des autres, mais il leur montre où ils pourraient marcher, et ceci en assurant une présence tout au long du processus d'expansion ou de lancement de la coopérative.

Ce professionnel est accessible uniquement aux projets coopératifs; ce qui limite le nombre de ceux qui ont accès à ce chargé de projet.

b) Formation du chargé de projet de la Société de développement coopératif

Une formation de niveau universitaire en administration est demandée pour exercer cette profession; de plus, une bonne connaissance du coopératisme est exigée.

Le chargé de projet de la SDC est un professionnel de formation universitaire qui agit comme guide dans le cadre d'un projet coopératif. La particularité de son intervention, c'est qu'elle est consultative, continue, et experte dans plusieurs domaines particulièrement dans le cheminement du projet.

4- Conseiller industriel

a) Nature du travail

La fonction de conseiller industriel (11) se retrouve uniquement au MICT. Ses trois principales tâches sont d'analyser les demandes en fonction des programmes administrés par ce ministère, de suivre des dossiers dans le cadre des programmes et d'assister les administrateurs du ministère dans l'application des programmes.

Ce travail s'effectue essentiellement à l'intérieur du ministère et est limité à certains programmes où les demandes sont complétées par les entrepreneurs. Ce conseiller n'intervient qu'au point de vue du programme spécifique administré par le ministère sans considérer l'ensemble du projet. Ses contacts avec l'entrepreneur sont soit pour rendre une réponse à sa demande, soit pour demander de compléter le dossier afin qu'il puisse être analysé dans le cadre de certains programmes définis.

b) La formation du conseiller industriel

La formation de ce conseiller est de niveau universitaire dans le domaine de l'administration. Cette profession est classée comme faisant partie du corps d'emploi d'agent de développement industriel, selon le plan de classification de la fonction publique québécoise.

---

(11) Voir annexe V

La profession du conseiller industriel est spécifique au MICT. Elle requiert peu de contact avec les entreprises. Elle est de niveau universitaire; elle consiste en grande partie à l'analyse de projets déjà montés pour en vérifier la compatibilité projet-programme.

5- Les autres professions impliquées dans le développement industriel

Un groupe important et varié des professionnels interviennent à un moment ou à un autre dans le projet de développement. C'est le comptable, le fiscaliste, l'ingénieur, l'économiste, l'analyste des marchés, le statisticien, l'analyste en organisation et méthode, le planificateur d'entreprise et bien d'autres dont nous joignons la liste et les descriptions de tâches en annexe. (12).

Les professionnels s'ajoutent aux autres intervenants gouvernementaux et privés. Leur intervention se fait d'un point de vue spécifiquement professionnel, et de façon compartimentée par rapport aux autres intervenants et par rapport à l'ensemble du projet.

6- Résumé

Cette première partie nous apprend que le soutien et l'aide au développement industriel sont un monde complexe. Il existe plusieurs niveaux, plusieurs programmes et plusieurs services. Les portes d'entrées et les guides sont peu nombreux.

---

(12) Voir annexe VI

L'ensemble des professions reliées directement au processus de développement de l'entreprise est très limité. Il en existe en fait trois; le chargé de projet coopératif n'étant accessible qu'aux projets coopératifs.

Les autres professions interviennent surtout pour informer, orienter et évaluer. Aucune n'a comme fonction d'accompagner l'entrepreneur dans la totalité de la démarche de réalisation d'un projet de développement industriel. De plus, les professions analysées sont toutes de niveau universitaire.

Lorsqu'on connaît la mentalité de l'entrepreneur (13), il est raisonnable de penser que plusieurs d'entre eux ne sont pas vraiment à même de profiter de tout ce qui leur est offert. La distance et la différence de langage entre le professionnel consultant et le praticien de l'entreprise risquent souvent de compromettre la communication entre des partenaires interdépendants et de réduire l'efficacité des supports à l'entreprise mis sur pied à grands frais.

---

(13) Toulouse, Jean-Marie. L'entrepreneurship au Québec. Montréal, Presses de l'École des Hautes études commerciales, Fidès, c1979.

C- Les besoins de la P.M.E.

Le premier volet de la table de consultation des commissaires nous a permis de préciser la vraie nature du travail de ces derniers et de d'autres intervenants reliés à l'aide au développement industriel. Le deuxième volet pour sa part cherchait à identifier les besoins de la PME en processus de développement.

Ce chapitre sur les besoins de la PME fait état dans un premier temps de la perception des commissaires sur cette question et dans un deuxième temps il laisse la parole aux premiers intéressés, les entrepreneurs eux-mêmes. Le recours à ces deux sources d'information visait à obtenir un éclairage plus nuancé sur cette question des besoins de la PME en phase de développement car il était important pour nous de vérifier quelles étaient les difficultés, les façons de procéder et les attentes des entrepreneurs qui ont à réaliser un profit de développement.

1- Selon les commissaires

- Selon les commissaires rencontrés, un des principaux problèmes pour l'entrepreneur qui a une "bonne idée", c'est de ne pas être capable de concevoir toutes les implications et les démarches en vue de la réalisation de son projet. L'entrepreneur veut produire demain. Les premières démarches auprès de son comptable, de son gérant de banque ou du commissaire ont souvent un effet de découragement lorsqu'il prend conscience des nombreuses démarches, et de l'ampleur de la tâche qui lui incombe.

- L'entrepreneur débutant ne peut planifier sa démarche de réalisation de son projet. La paperasse et les formulaires de toutes sortes auraient à une autre époque fait excommunier bon nombre de nos entrepreneurs. Ils préfèrent souvent ne pas se prévaloir des avantages d'un programme tant les formulaires et les contrôles s'y rattachant les rebutent.

- Il ne connaît pas la panoplie des services dont il pourrait disposer. Les normes, lois et les règlements de toutes sortes sont pour lui fouilli et source d'embêtements inutiles.

- L'entrepreneur, petit et moyen, n'est généralement pas un communicateur. Il a de la difficulté à bien se faire comprendre et à bien comprendre le jargon des spécialistes. Il cadre mal avec les bureaux aménagés des professionnels avec qui il doit transiger; c'est un endroit où il se sent mal à l'aise et qu'il préfère éviter. Il se sent en quête de privilèges là où il exerce un droit. Paradoxalement, l'appareillage complexe mis à sa disposition pour l'aider à la mise sur pied de son projet a un effet contraire à sa vocation.

Telle est la perception que la Table des commissaires a de l'entrepreneur et des besoins.

2. Selon les entrepreneurs

a) Difficultés inhérentes au développement industriel en général

Le développement industriel est en soi un domaine fort complexe. Au-delà des programmes d'aide et des services offerts, nous pouvons analyser cette complexité sous trois aspects. Le premier aspect réfère aux structures internes de développement de l'entreprise.

En effet, la PME n'a que peu ou pas de structure de développement. Il n'existe pas de procédures ou de politiques visant à inventorier, explorer ou analyser les possibilités de développement. Dans une PME, il va de soi que c'est le propriétaire qui voit à tout ou presque. A plus forte raison, s'il est question de développement, on n'a rien pu identifier qui puisse être, même en très petit, l'équivalent du service de recherche et développement dans les grandes entreprises. C'est ainsi que les petites entreprises snt très démunies lorsqu'une opportunité se présente. Cette absence de préoccupation formelle du développement prive parfois l'entreprise d'opportunités intéressantes parce qu'elle l'apprend par hasard et trop tard.

Un second aspect consiste dans le fait que l'entrepreneurship est un phénomène complexe. C'est la capacité de reconnaître, d'organiser et de réaliser un projet de façon efficace. C'est à la fois une part d'instinct, d'intuition et de capacité d'organisation.

L'entrepreneur type est surtout axé sur la réalisation de son projet et la bonne marche de son entreprise, tout en étant à l'affût d'opportunité. Paradoxalement, les entreprises reconnaissent ne pas se préoccuper systématiquement de leur développement. Pour eux, les opportunités sont le fruit du hasard auquel il faut réagir rapidement.

Le processus même de développement industriel constitue le troisième aspect de la complexité du développement. L'organisation de la production est une tâche lourde qui fait appel à un grand nombre de connaissances et d'expérience. La coordination, le choix des ressources qui contribuent à la réalisation d'un projet d'entreprise requièrent beaucoup de temps et d'énergie. Pensons ici au marché, aux approvisionnements, à la technologie, à l'administration, etc. Ceci laisse peu de place et peu de temps à consacrer au développement qui est en soi une tâche complexe malgré et peut-être à cause des programmes d'aide de toutes sortes, des technicalités et de la paperasse. Ajoutons à ceci les facteurs que nous avons succinctement décrits plus haut, la conjoncture économique et industrielle sans cesse mouvante, et on obtient un beau casse-tête.

b) Les voies privilégiées au développement industriel utilisées par les entrepreneurs

Il existe essentiellement deux voies qui s'offrent aux entrepreneurs qui ont à réaliser un projet de développement. Ils peuvent ou le faire faire par d'autres ou le faire eux-mêmes. Dans les deux cas, il y a des avantages et des inconvénients.

Ceux qui décident de confier leur projet à d'autres s'adressent aux firmes de consultants spécialisées dans les projets industriels. C'est souvent après consultation auprès du comptable, du commissaire industriel, du délégué régional, du gérant de banque que la décision est prise.

La firme s'engage à réaliser une partie ou la totalité du projet dépendamment du contrat qui intervient entre les deux parties. L'avantage de cette formule est que l'entrepreneur est libéré de bien des tracasseries.

Le principal inconvénient est que le coût des services des firmes de consultants est particulièrement élevé, en particulier pour les entreprises naissantes. Ajoutons à ceci que l'articulation du projet par les firmes provoque souvent chez l'entrepreneur un sentiment de possession par rapport au projet original.

L'autre voie utilisée par les entrepreneurs, c'est de se charger eux-mêmes de leur projet. Dans ce cas, ils vont consulter soit le commissaire industriel ou le délégué régional. De là, ils seront référés à une pléiade d'intervenants (14).

Cependant tôt ou tard, l'entrepreneur se retrouvera chez un compta[illegible] (15). Pour les autonomes, le comptable (C.A.) devient l'intervenant priviligié. C'est souvent lui qui connaît le mieux le projet et qui peut traduire les différentes alternatives en chiffres. D'une certaine façon, le comptable devient le consultant.

---

(14) Voir partie IVa

(15) Source: Table des entrepreneurs

Les avantages que présente cette voie sont l'implication directe de l'entrepreneur dans la démarche, la possibilité pour lui de faire un certain nombre de tâches et de contrôler ce qui se passe au jour le jour et ainsi prendre des décisions au fur et à mesure. Il peut ainsi réaliser des économies importantes à court terme en payant moins d'honoraires.

Cette façon a aussi des désavantages. L'entrepreneur est limité dans l'information qu'il détient; ainsi, ses décisions peuvent être plus ou moins éclairées. Il ne connaît pas tous les programmes, lois, règlements ou autres. De cette façon, il peut ne pas se prévaloir de toutes les facilités auxquelles il a droit ou omettre de satisfaire à des obligations qui à court ou moyen terme peuvent lui causer des ennuis sérieux. Même en voulant tout faire lui-même, l'entrepreneur devra quand même faire appel à des services professionnels rémunérés. Souvent, il risque de consacrer ses énergies à des tâches qu'un spécialiste pourrait faire à des coûts raisonnables, laissant à l'entrepreneur le temps de s'occuper des aspects où il est plus essentiel à son projet.

c) Perception et commentaires des entrepreneurs

Nous avons demandé aux entrepreneurs quelle était leur perception de l'environnement du développement industriel. Nous définissons ici cet environnement comme étant: la structure de développement industriel, les normes, les lois, les exigences, les programmes d'aide, les services. Dans l'ensemble, leur perception les rend plutôt moroses. La PME ne se sent pas dans un environnement qui lui ressemble.

- La structure de développement industriel

  Cette structure apparaît comme étant au service des grandes entreprises. Elle est difficile à concevoir. Elle est mal connue, très peu comprise. On la qualifie d'inaccessible, de lente, d'indiscrète. En somme, il était difficile de répondre à une question semblable puisque ce n'est pas une préoccupation des entrepreneurs.

- Les normes, les lois et les règlements

  A ce chapitre, on reproche la multitude de législations et de règlements qui circonscrivent l'entreprise. A leur avis, peu d'entreprises peuvent prétendre être conformes à toutes les réglementations et lois parce qu'il est quasi impossible de connaître toutes celles qui s'appliquent à une entreprise donnée.

  Ils se sentent toujours à la merci des nombreux inspecteurs, vérificateurs, contrôleurs, agents, etc. Beaucoup de lois et règlements sont totalement détachés de la réalité de l'entreprise et peuvent malgré tout ralentir sinon faire fermer une entreprise.

  Même si les lois, règlements et normes leur apparaissent justifiables individuellement, l'application de l'ensemble à l'entreprise pose des problèmes majeurs.

Les entrepreneurs que nous avons rencontrés dénoncent entre autres le manque de coordination et de communication entre les différents paliers de gouvernement, entre les ministères et entre les différents mécanismes de contrôle de l'entreprise. Ceci occasionne beaucoup de paperasse et des tracasseries de toutes sortes.

- Les programmes d'aide

Bien que l'on reconnaisse la pertinence des programmes d'aide, on conteste cependant ceux-ci dans la forme qu'ils prennent, dans leur nombre et dans les critères d'admissibilité. Les programmes sont perçus comme une façon d'offrir sans donner. Les critères sont perçus comme une façon subtile d'exclure la majorité de ceux qui se croyaient à prime abord admissibles. La quantité d'étude, renseignements et de formulaires en découragent plusieurs; d'autant plus que les entrepreneurs n'aiment pas livrer des informations confidentielles qui pourraient les menacer si elles tombaient dans les mains de concurrents.

Finalement, les délais sont à leur avis trop longs pour répondre aux besoins de l'entreprise qui elle doit pouvoir agir rapidement.

- Les services

Les services étant nombreux, il est souhaitable de les traiter individuellement. Nous décrivons dans l'ordre la perception des services, des commissariats industriels, des délégations régionales, des organismes d'information, des firmes de consultants et finalement, les services privés de professionnels.

. Les commissariats industriels

Les entrepreneurs rencontrés font peu appel aux services des commissariats industriels. Ils les perçoivent comme des professionnels qui travaillent sur de grands projets. Ils réfèrent à eux pour des questions d'information sur la région ou en tant que gestionnaires de sites industriels.

. Les délégations régionales

Les délégués régionaux sont perçus comme des informateurs sur des questions générales. Ils sont plus ou connus, et on fait peu appel à leurs services; la connaissance de ces professionnels en est d'autant limitée.

. Les firmes de consultants

Les services des firmes de consultants sont fréquemment utilisés du moins par les intervenants que nous avons consultés.

L'évaluation de ces firmes sont diverses; dans des cas précis, sur des aspects particuliers d'un projet, les firmes sont appréciées par les entrepreneurs.

On constate que ces spécialistes n'ont pas la perspective de l'entreprise propre mais toutefois, celle du secteur où elle se situe. Ainsi deux entreprises n'ayant en commun que le domaine où elles opèrent, ont bien des chances d'être perçues et traitées comme si elles étaient similaires.

Certains déploraient que les firmes conseils fournissent des données générales provenant de sources accessibles, comme les statistiques du MICT de Statistiques Canada ou d'autre provenance. Ils considèrent les frais disproportionnés lorsqu'ils font de telles constatations.

On déplore la présence de programmes obligeant le recours à des firmes de consultants pour effectuer des études diverses. Même dans les cas où la totalité ou une partie des frais sont couverts par les programmes d'aide, on considère que de telles pratiques profitent plus aux firmes qu'aux entreprises elles-mêmes. Selon les entrepreneurs, les sommes affectées à de telles études devraient être injectées directement dans le projet.

Finalement, les services des firmes ne sont accessibles qu'aux entreprises qui ont les moyens. Ce qui exclut les petites entreprises et les entreprises naissantes.

. Les autres services professionnels

De façon générale, on est satisfait des services professionnels auxquels les entrepreneurs font appel comme le comptable, l'avocat, le notaire, l'ingénieur, le fiscaliste. Les limites de leur profession cloisonnent cependant leur intervention, mais ceci est bien compris par les entrepreneurs.

On est toutefois unanime à dire que les coûts des services de ces professionnels sont élevés et que la moindre consultation fait grimper la facture.

Les entrepreneurs constatent qu'à la fin, il n'existe personne qui peut les assister tout au long de leur démarche. Ils doivent aller de l'un à l'autre et s'organiser par eux-mêmes. Ils ont toujours affaire à des personnes qui travaillent pour eux et non avec eux. La responsabilité de l'ensemble du projet incombe toujours à l'entrepreneur même s'il délègue ou fait exécuter des tâches par d'autres. Dans tous les cas, c'est lui qui paie la note.

Les dirigeants d'entreprise que nous avons rencontrés sont conscients de leur responsabilité; dans le cadre d'un projet de développement, ils sont aussi conscients de leurs limites.
C'est pourquoi ils se disent prêts à prendre leurs responsabilités, mais ils aimeraient compter sur des services accessibles et adaptés à leurs besoins qui puissent les aider à cheminer dans le processus de développement.

3- Synthèse des difficultés et des besoins des entrepreneurs

Les principales difficultés que rencontrent les entrepreneurs en développement sont à plusieurs niveaux.

- La cueillette d'informations générales et préliminaires pose des problèmes sérieux: quoi chercher? où chercher? comment chercher? Parfois, c'est la rareté de l'information qui pose des problèmes; parfois c'est son abondance.

- Les entrepreneurs ont de la difficulté à se faire comprendre. Ils sont si près de leur projet qu'ils ont de la difficulté à le présenter dans l'ensemble. De plus, ils ont à s'expliquer avec des gens qui ne connaissent pas les activités techniques de l'entreprise.

- Ils manquent de connaissances dans des domaines spécifiques tels le droit, le marketing, la comptabilité, le génie, etc.

- Ils connaissent peu ou pas les programmes gouvernementaux avec leurs critères, normes et avantages.

- Ils ont souvent des difficultés à avoir des informations rapides et compréhensives pour leurs besoins.

- Les formulaires et paperasses de toute sortes leur causent beaucoup de difficultés et demandent beaucoup de temps qu'ils jugent improductif.

- Ils ne croient pouvoir se faire de cheminement et d'échéanciers pour leur projet, trop de choses étant incertaines et conditionnelles.

- Ils n'ont pas le temps de surveiller et de prendre connaissance de l'information relative au secteur où se situe leur entreprise. Ils retiennent celle qu'ils jugent la plus importante.

- Ils ne sont pas toujours à même de définir quelle est la position de leur entreprise par rapport à la concurrence, au marché, à la technologie, etc.

Les difficultés que rencontrent les entrepreneurs sont nombreuses et de natures diverses. Les difficultés que nous avons énumérées plus haut peuvent se lire sous l'angle des besoins des besoins des entrepreneurs. La description de la fonction qui suit tend à décrire comment un technicien en développement industriel pourrait subvenir aux besoins des entreprises en développement.

V- Le technicien en développement industriel

A- Rôle et fonction de travail du technicien en développement industriel

1- Pertinence d'une nouvelle fonction

Nous croyons définitivement qu'il y a un réel besoin pour une profession de niveau technique en développement industriel et ce pour les raisons suivantes:

a) Les intervenants dans le développement industriel que nous avons rencontrés sont d'avis que l'entreprise a besoin de support dans ses démarches de développement.

b) Les entrepreneurs se sentent démunis devant les multiples facettes d'une démarche de développement.

c) Il n'existe actuellement pas de profession ou fonction dont la finalité est de soutenir de façon continue une démarche de développement industriel. Les professions que nous avons étudiées interviennent à la pièce dans un projet et de façon plus ou moins spécifique.

d) Il existe suffisamment de tâches de niveau technique pour constituer un programme de formation si nous regroupons les tâches techniques des fonctions existantes et les nouvelles tâches émanant des besoins exprimés par les entrepreneurs.

e) Les professions les plus près de l'entreprise naissante ou en croissance sont le commissaire industriel et le délégué régional. Comme nous l'avons vu, le nombre restreint de ces professionnels ne nous permet pas de répondre à tous les besoins. Le petit entrepreneur a souvent l'impression que les services de ces deux professionnels sont pour les grosses entreprises; ce qui fait que pour ceux-là, il lui reste peu de personnes à qui faire appel.

f) Il n'existe pas de formation de niveau collégial dirigée vers la naissance et le développement de l'entreprise. La seule formation se retrouve au niveau universitaire, dans quelques universités comme Sherbrooke et l'UQAM.

2- Rôle du technicien industriel

La fonction du technicien industriel que nous décrivons ici s'inscrit d'abord et avant tout dans l'esprit du développement industriel tel que vécu par l'entrepreneur indépendamment de l'éventuel employeur de ce technicien.

Le rôle qu'il devrait jouer est avant tout celui d'un "partenaire" de l'entrepreneur. Nous revenons sur une notion utilisée précédemment qui définit bien le rôle que le technicien en développement industriel devrait remplir: il travaille avec l'entrepreneur plutôt que pour l'entrepreneur. La description de la fonction aidera à étoffer cette notion.

A notre avis, le technicien en développement industriel serait à toute fin pratique l'interface entre les services au développement et les développeurs en permettant le cheminement de l'information dans les deux sens et de façon compréhensible par chacun.

Les personnes-clés rencontrées au début de l'étude signalaient qu'un technicien formé dans la perspective du développement pourrait constituer la meilleure école pour des futurs entrepreneurs. Ce serait là un effet secondaire pour le moins souhaitable si tel était le cas.

La composition de la fonction origine principalement de trois sources:

a) Des tâches pouvant être de niveau technique tirées des fonctions existantes du développement industriel
b) Des besoins exprimés par les entrepreneurs et faisant appel à des habilités de niveau technique
c) Finalement des tâches, toujours de niveau technique, qui n'apparaissent pas dans les fonctions reliées au développement industriel mais qui pourraient avantageusement en faire partie compte tenu du rôle ou de l'esprit de cette nouvelle fonction.

3- Nature du travail

Dans le cadre de projets de développement, pour le compte de l'entrepreneur, il définit la nature du projet, effectue la cueillette des informations, fait des analyses, propose des cheminements, établit des contacts avec les intervenants, fait des scénarios, fait des études sommaires, propose des alternatives, assure des suivis et assiste l'entrepreneur dans les étapes de préparation et de réalisation du projet. Il travaille aussi à la recherche de nouvelles possibilités de développement.

4- Description des tâches

La fonction de technicien en développement industriel comporterait entre autres les tâches suivantes:

- Recueillir, dans le cadre d'un projet, auprès des diverses sources les informations générales relatives au marché, aux approvisionnements, à la concurrence, à l'équipement, au transport, aux importations, aux exportations, au financement, à la main-d'oeuvre, aux programmes d'aide, à la sous-traitance, aux immobilisations, à la fiscalité, etc.

- Dépouiller les informations obtenues; retenir les plus probantes; obtenir des informations complémentaires si nécessaire.

- Tracer un portrait de la situation à partir des informations reçues.

- Dresser une esquisse de ce que pourrait être la démarche de réalisation du projet.

- Définir avec le responsable du projet la nature de celui-ci, les contraintes à respecter, l'objectif visé, les ressources disponibles, les actions en cours.

- Identifier là où des services professionnels seront nécessaires, là où il y a des permis ou autorisations à obtenir.

- Préciser les lois et règlements qui s'appliquent à un tel projet.

- Signaler les programmes qui pourraient s'appliquer avec les critères d'admissibilité.

- Énumérer les fournisseurs ou clients possibles.

- Rassembler les statistiques disponibles.

- Proposer un calendrier et un chemin critique de réalisation en fonction des contraintes connues au départ.

- Recueillir les informations exigées, compléter les formulaires et assurer le suivi des demandes supplémentaires d'information des intervenants.

- Effectuer des études simples de faisabilité, de rendement et de marché selon les besoins du projet.

- Analyser les différents programmes d'aide et proposer le ou les plus avantageux en exposant les droits et obligations qu'ils entraînent.

- Référer le projet ou un aspect du projet au bon service ou professionnel spécialisé lorsque cela l'exige.

- Dépouiller l'information courante, revues, volumes, journaux, publications gouvernementales, etc. et l'acheminer aux personnes qui pourraient être intéressées.

- Effectuer des recherches visant à dégager des perspectives de développement comme des produits nouveaux ou fabricables à partir des équipements existants, des marchés nouveaux, des améliorations des produits existants, etc.

- Assister les responsables dans l'analyse de la situation de l'entreprise sous ses divers aspects, en intervenant comme recherchiste.

La mise sur pied d'un projet de développement industriel implique la cueillette, la coordination et la réalisation de nombreux éléments qui font appel à des compétences de niveau technique en terme de formation. Dans les faits, l'entrepreneur type est plus ou moins bien équipé pour effectuer ces tâches. Une assistance sous la forme de la fonction décrite plus haut permettrait à tout le moins de maximiser les chances de concrétisation d'un projet en lui donnant une forme, en somme une planification.

L'existence d'une telle fonction aurait en plus l'avantage de stimuler la préoccupation des entreprises face au développement et ainsi éviter à celle-ci de se retrouver dépourvue devant une opportunité; ce qui semble être souvent le cas.

B- Perspectives professionnelles

1- Employeurs éventuels

Les perspectives professionnelles de ce technicien ne sont pas limitées à un seul type d'employeur. Actuellement, il n'existe pas à vrai dire de technicien directement impliqué dans le développement industriel. Ce dernier pourrait donc travailler pour les employeurs qui oeuvrent dans le domaine.

Les entreprises sont les employeurs qui sont le plus impliqués dans le développement industriel. A ce titre, ils représentent sûrement le plus grand potentiel d'embauche. Les entrepreneurs que nous avons consultés se sont montrés intéressés à utiliser les services d'une personne polyvalente et familière avec le processus de développement. Selon eux, elle pourrait être employée soit par un groupe d'entreprise ou par une entreprise unique, dépendamment de leurs besoins et de leurs moyens.

Les commissariats industriels représentent un employeur intéressant. Les quelque cent corporations de développement industriel pourraient absorber une partie des éventuels finissants.

Les ministères fédéraux et provinciaux intervenant dans le développement industriel représentent un débouché possible. Nous pensons ici particulièrement aux ministères à vocation économique.

Un certain nombre d'organismes gouvernementaux et paragouvernementaux sont aussi des employeurs à ne pas oublier. Ce sont la SDI, la BFD, la SQF.

Des organismes privés comme les SODECQ, les regroupements d'entrepreneurs, les banques et sociétés de financement représentent un marché non négligeable.

Les firmes de conseillers en gestion et développement et les bureaux de comptables trouveraient en ce technicien un généraliste capable d'effectuer des tâches de niveau technique qui sauraient maximiser le travail de leurs professionnels.

2- Evaluation quantitative

Il serait téméraire de faire une évaluation quantitative des perspectives d'emploi de l'éventuel technicien. Toutefois, il est raisonnable de croire que compte tenu de l'accent qui est actuellement mis sur le développement à tous les niveaux et des ressources qui y sont affectées, la main-d'oeuvre qui sera adéquatement formée pour un besoin ressenti et exprimé ne devrait pas rester sur le carreau. Mais cette étude n'a pas, à proprement parler, mesuré quantitativement le marché de l'emploi pour ce technicien.

C- Formation:

1- Objectif général de formation

Il se dégage de l'étude, et les tables de consultations ont été suffisamment claires à ce propos, qu'il y a place, dans toute la panoplie d'experts, pour une fonction de travail dans le domaine du développement industriel, que cette fonction de travail doit être exercée dans la même perspective que celle où se situe l'entrepreneur et qu'elle nécessite des connaissances, des attitudes et des habiletés diverses davantage reliées à des façons de faire transférables qu'à des contenus plus statiques.

L'objectif général de formation qui découle du rôle et de la fonction de technicien est de préparer des personnes aptes à accompagner une entreprise (ou un entrepreneur) dans une démarche (16) de développement (de l'idée jusqu'à la réalisation), à provoquer et à stimuler les projets de développement, à être à l'affût de pistes de développement possibles pour l'entreprise et à entretenir bien vivante la préoccupation du développement.

---

(16) Le terme "démarche" est compris autant dans le sens de projet de développement (démarche ponctuelle) que dans celui de plan de développement.

2- Domaines et secteurs de formation

L'étude a permis de dégager certains domaines de formation que nous présentons sous forme de tableau. Chaque domaine est divisé en plusieurs secteurs de formation pour lesquels nous avons tenté de "pondérer" le genre d'acquis nécessaires en termes de connaissances, d'habiletés et d'attitudes. Ce tableau n'est pas exhaustif, bien au contraire; il sert plutôt à donner une idée générale du type de formation souhaitée. Tant et aussi longtemps que la fonction et les tâches qui s'y rattachent n'auront pas été validées, il sera difficile d'aller plus loin.

Domaines de formation	Secteurs de formation	Connaissances	Habilités	Attitudes
Sc. de la gestion et de l'administration	- Structure industrielle	xxx		
	- Structure de l'entreprise (gestion d'entreprise)	xxx		
	- Structure de l'aide à l'entreprise	xxx		
Sc. humaines et sociales	- Psychologie sociale	xx		x
	- Relations humaines	x	x	x
	- Marketing	xxx		
	- Economique	xxx		
	- Techniques de recherche:			
	. Recherche documentaire	xx	x	
	. Enquête	x	xx	
	. Étude de marché	xx	x	
Techniques & processus	- Tech. créatives	x	x	x
	- Tech. de rédaction de projets et de rapports	x	xx	
	- Processus de résolution de problème & pensée algorithmique	x	xx	
	- Approche systémique	xx	x	
Autres	- Gestion de projets	x	xx	
	- Lois, normes et règlements	xxx		
	- Anglais	xxx		

3- La question du programme

Le programme de formation doit-il (peut-il) être un programme spécifique de 3 ans en développement industriel ou une voie de sortie en techniques administratives? En réalité, nous n'avons pas encore de réponse à cette question. Il est évident que l'éventuel programme de développement industriel a un bon nombre d'affinités avec le tronc commun en techniques administratives. D'autre part, l'approche est différente; il y a beaucoup de contenu nouveau et la séquence de ce nouveau programme semble s'harmoniser difficilement avec celle du tronc commun des techniques administratives.

Quoiqu'il en soit, la réflexion sur cette question n'en est qu'à un stade embryonnaire et elle pourra se poursuivre lorsque des objectifs spécifiques de formation seront définis.

Conclusion

La recherche que nous avons effectuée nous permet d'affirmer qu'il existe des besoins suffisants pour justifier une nouvelle fonction de travail dans le monde complexe du développement industriel. Le champ d'intervention de cette nouvelle fonction a été assez clairement cerné et précisé. De plus, à la volonté renouvelée des divers intervenants dans ce domaine de favoriser le développement économique en renforçant la PME qui constitue l'essentiel de notre structure industrielle, s'ajoute l'importance de la relance qui est souhaitée par tous.

Ces deux facteurs viennent renforcer notre conviction que l'entreprise a et aura de plus en plus besoin de services adaptés pour tirer le maximum des nombreuses formes d'aide qui sont et seront mises à sa disposition.

Il demeure que si la fonction de technicien en développement industriel comme nous l'avons présentée dans cette étude, se veut une réponse aux besoins que nous avons identifiés, une validation systématique de la fonction auprès des employeurs potentiels est selon nous une démarche essentielle avant d'entreprendre l'élaboration et l'implantation d'un programme de formation. De plus, une évaluation quantitative des perspectives d'emploi de ce technicien viendrait compléter les prérequis nécessaires à la décision de développer et d'expérimenter un programme de formation. Nous n'avons pu procéder à cette validation et à cette évaluation dans le cadre de la présente étude.

La structure des programmes de formation actuels pose quelques problèmes quant au type de programme qui satisfairait aux objectifs et aux contenus de la formation que nécessite la fonction du technicien en développement industriel. Ce n'est qu'après la définition d'objectifs plus structurés découlant de la validation de la fonction que le type de programme pourra être arrêté.

La complexité, l'étendue du domaine, le nombre d'intervenants et la relative difficulté de rencontrer les personnes ressource ont eu pour effet, de limiter la portée de l'étude en deçà des objectifs originaux. Nous croyons toutefois que les résultats justifient amplement la poursuite de la démarche.

ANNEXE I

MANDAT DU COMMISSAIRE INDUSTRIEL

La corporation de développement est un organisme autonome qui a pour objectif de susciter sur son territoire la mise sur pied et la croissance d'activités économiques.

SOMMAIRE DES RESPONSABILITES

Sous la responsabilité du Conseil d'administration de la corporation de développement, le commissaire industriel a pour mandat de planifier, diriger, coordonner et évaluer le personnel et l'ensemble des activités de la corporation de développement.

DESCRIPTION DES TACHES DU COMMISSAIRE INDUSTRIEL

1. Identifier les facteurs de localisation industrielle et commerciale (zones, parcs, voies de communication, services, etc.) de son territoire.

2. Favoriser la préparation et la diffusion de programmes d'éducation, d'animation et d'information économiques.

3. Participer à l'élaboration d'une stratégie de développement économique de son territoire, définir un plan d'action et veiller à sa réalisation.

4. Coordonner ses interventions avec celles des organismes intéressés.

5. Dans le cadre des priorités établies par le gouvernement du Québec, après discussion avec le délégué régional et selon les modalités établies conjointement:

   5.1 Identifier les entrepreneurs (leaders) ou investisseurs locaux susceptibles de créer de nouvelles entreprises, de stimuler l'expansion d'entreprises existantes ou de développer de nouveaux marchés et produits; déterminer une approche susceptible de les intéresser à de nouveaux projets; identifier et évaluer les besoins découlant de ces projets; établir avec ces entrepreneurs un plan d'action; les informer des programmes d'aide appropriés et les aider au besoin à en bénéficier.

5.2 Identifier et évaluer les besoins des entrepreneurs locaux, leur proposer un plan d'action, les informer des programmes d'aide appropriés et les aider au besoin à en bénéficier.

5.3 En tenant compte du potentiel du territoire, établir un programme de prospection d'investissements étrangers; identifier les promoteurs susceptibles de réaliser les projets retenus dans le processus de présélection; choisir les moyens de communication capables d'atteindre et d'intéresser la clientèle-cible: faire cette prospection; préparer un plan de réalisation des nouveaux investissements et aider au besoin à l'obtention de programmes d'aide.

LE RÔLE DU COMMISSAIRE INDUSTRIEL DANS LA MUNICIPALITÉ

Le commissaire industriel est l'homme clé de l'organisme que constitue la commission industrielle. Il doit travailler en étroite collaboration avec celle-ci en vue de la planification et de la coordination du développement économique de la municipalité et de l'agglomération. Il répond de ses actes à la commission industrielle.

Ses fonctions sont les suivantes: administration, inventaire industriel et économique, promotion industrielle et liaison.

Administration

1. S'occuper de l'administration de la commission industrielle et de la régie interne;
2. Préparer un programme annuel d'action industrielle, accompagné d'un budget, selon la politique arrêtée par la commission industrielle;
3. Rédiger un rapport annuel des activités de la commission industrielle et des résultats obtenus à une date déterminée par le conseil d'administration, rédiger des rapports mensuels ou trimestriels de l'activité de la commission industrielle;
4. S'occuper de l'aménagement, du développement et de la promotion du ou des parc(s) industriel(s) du territoire desservi par la commission industrielle.

Inventaire *industriel*

La préparation d'un inventaire industriel et économique est un outil de travail indispensable pour l'orientation du travail du commissaire et de la commission. Ce document permet au commissaire de connaître davantage son milieu, d'identifier les avantages et les carences de son agglomération, d'analyser le potentiel de sa collectivité par rapport aux autres localités ou régions et, enfin, de définir certaines améliorations qu'il devrait apporter.

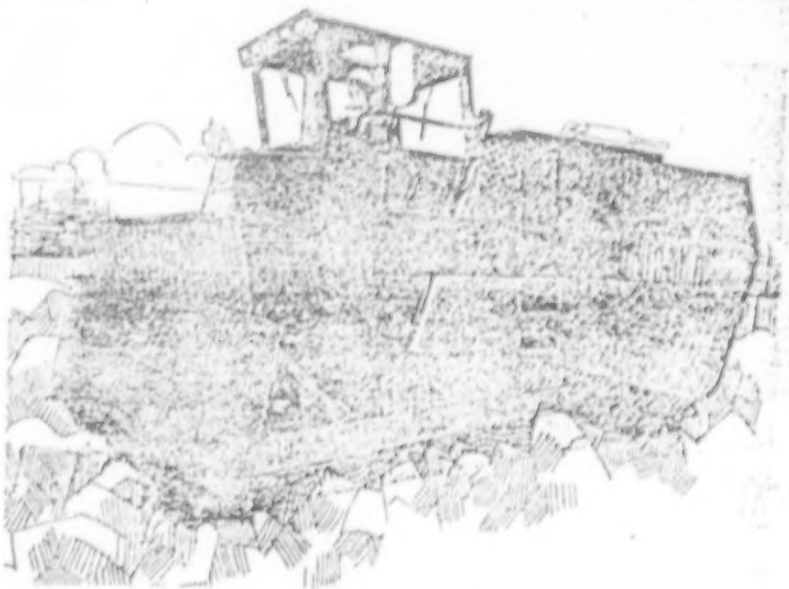
Cet inventaire industriel sert aussi de base pour répondre rapidement à toutes les questions qu'un industriel peut formuler sur l'agglomération.

De façon plus précise, le commissaire doit:

1. Voir à la préparation d'un inventaire économique et s'assurer que les renseigneemnts qu'il contient sont exacts et à jour. L'inventaire comprend les cartes et les tableaux statistiques qui illustrent le développement de la municipalité. Travailler en liaison étroite avec les services municipaux afin d'obtenir tous les renseignements officiels nécessaires à la préparation de l'inventaire.
2. S'assurer que les services de développement industriel au niveau public, parapublic et privé ont en main tous les renseignements se rapportant à l'inventaire économique de la municipalité.
3. Préparer à l'usage des industriels un sommaire de ce que la municipalité peut offrir. Ce sommaire doit faire connaître de façon précise tous les facteurs favorables à l'implantation d'usines dans la municipalité.

TANA

Compacteur pour dépotoirs



Une Technique Toute Nouvelle d'exploitation des dépotoirs

Le compacteur pour dépotoirs TANA, de conception unique, déchiquete et comprime d'importants amoncellements de rebuts. Le compacteur TANA est spécialement conçu pour "travailler" les rebuts et non plus seulement pour les repousser et les entasser. Ce compacteur TANA n'est pas un chargeur conventionnel adapté pour exécuter ce travail mais une machine munie de deux cylindres armés de dents qui mordent les rebuts sur toute la largeur de leur empattement. 58,000 livres d'acier résistent en un volume minimum les rebuts les plus résistants. Un moteur turbo de haute résistance, de 275 hp, Winnipeg-Scania P673DS, actionne cette machine et le système de transmission hydrostatique réversible Sundstrand s'ajuste progressivement.

Pour plus de renseignements, veuillez vous adresser à M. Toivo Walton, vice-président
TANACAN MANUFACTURING CO. LTD. B.P. 131, R.R. 2, St-Luc, Québec. Tél.: (514) 348-2818, 372-2199 ou 868-2202

Les nouveaux courtiers du développement industriel

Le commissaire industriel: l'homme-clef du développement industriel.

Géographes, biologistes, administrateurs, agents d'assurances, comptables, les commissaires industriels viennent de tous les milieux. Leur formation est aussi diversifiée que le nom des organismes auxquels ils appartiennent. Il est donc aussi difficile de tracer le portrait-type du commissaire industriel que celui des commissariats. Pourtant, le mandat qui leur est confié est le même. Mais il faut souligner que chaque région ayant ses propres caractéristiques, ses propres ressources, les fonctions du commissaire industriel varient selon la vocation spécifique du milieu.

L'homme: jeune et dynamique

Environ trente-cinq ans; complet, veston, cravate; coiffé et rasé de près; poignée de main et carte d'affaires: commissaire industriel.

L'âge peut varier mais le commissaire industriel, en général, répond assez bien à cette description. Il semble au courant de tout ce qui se trame dans sa région et parle abondamment expansion, entreprises, programmes d'aide ou tout simplement marketing. Tout dépend s'il travaille pour une communauté urbaine, une grande ville ou en région. Curieusement, même après avoir rencontré plusieurs commissaires industriels, il est difficile de décrire précisément leur travail. «Il n'y a pas un dossier dans lequel on intervient de la même façon», explique M. Renald Mercier, directeur de la Corporation économique des Bois-Francs. «C'est pour cette raison qu'il est difficile de cerner notre rôle. On peut travailler au niveau technique, fiscal ou comptable, au niveau des programmes d'aide ou de l'achat de terrains; on peut s'occuper du financement ou du marché. De plus, on est un des intervenants. Il arrive rarement, pour ne pas dire jamais, que l'on soit seul à agir dans un dossier.»

Bien sûr, c'est un métier jeune, qui se cherche encore. Du moins en a-t-on l'impression. Pas encore reconnus comme faisant partie d'une corporation professionnelle, n'ayant pas de formation commune, les commissaires industriels voient eux-mêmes leur travail de façon différente. De plus, le rôle du commissaire a tendance à s'élargir. «Alors qu'il y a dix ans, le commissaire industriel axait son action uniquement sur le développement industriel ou manufacturier, il s'occupe maintenant de développement économique en général», déclare M. Normand Bégin, président de l'Association des commissaires industriels du Québec. «Et le développement économique comprend autant le commerce, les services, le tourisme ou l'hôtellerie que l'industrie.» En effet, c'est plus précisément le commissaire industriel qui a à déterminer stratégiquement la vocation du milieu ou de l'agglomération. C'est lui qui présente les divers choix de développement de la région, qui prépare les outils, détermine les moyens. On ne développe pas une région à vocation touristique de la même manière qu'on développe une région dont la ressource principale est la forêt. Le commissaire industriel doit tenir compte des points forts et des points faibles de son milieu et ses interventions doivent inévitablement répondre aux besoins de la région où il travaille. En ce sens, c'est souvent la région qui fait son commissaire industriel.

Le professionnel: un homme à tout faire

Agent de liaison, promoteur, administrateur ou animateur? Le commissaire industriel est un peu tout ça. «Parce que le commissaire industriel est le premier impliqué dans le développement des entreprises, il est l'interlocuteur naturel aussi bien de l'entreprise que du gouvernement», explique M. Claude Piché, de la Commission d'initiative et de développement économique de Montréal (CIDEM). «C'est l'agent de liaison entre

l'industrie et le gouvernement, une espèce de courtier du développement économique. Il agit aussi comme dépisteur auprès de l'entreprise. Il sait comment fonctionnent les industries de son milieu, il connaît celles qui ont un problème, des projets, des possibilités. C'est lui qui peut dire à une entreprise si oui ou non elle aurait avantage à élargir son marché, à diversifier ou augmenter sa production. Les entreprises sont trop préoccupées par leur quotidien. Le commissaire industriel a plus de recul. C'est un animateur.» M. Normand Bégin, de l'ACIQ, confirme le rôle polyvalent du commissaire industriel. «Ayant à se débrouiller à travers plus de 300 programmes d'aide aux entreprises, le commissaire industriel constitue le bonhomme-clé du milieu.»

La formation variée des commissaires industriels se répercute sur la façon d'intervenir dans le milieu. 80% des commissaires industriels possèdent certes une formation universitaire, mais dans des domaines différents: administration des affaires, comptabilité, vente, géographie, etc. Les autres viennent carrément du milieu, ont acquis une solide expérience dans le domaine de la promotion industrielle ou de la commercialisation et ont déjà de bons contacts avec le milieu des affaires. Malgré cela, la compétence des commissaires en fonction ne semble pas faire l'unanimité. «J'ai été estomaqué de constater, pendant un cours de formation, que sur une quinzaine de personnes, j'étais le seul à pouvoir analyser un état financier», confie M. Renald Mercier. «Nous travaillons avec de petits entrepreneurs et celui-ci, dans 99% des cas, n'est pas formé administrativement. Ce n'est d'ailleurs pas le propre d'un entrepreneur. S'il possédait une telle formation, il ne se lancerait probablement pas en affaires. Mais c'est notre rôle à nous d'essayer de le diriger et de lui éviter certains déboires. Si on se contente de lui serrer la main et de lui dire: «Il existe tel programme, voici les formules», ça ne donne pas grand-chose. D'après moi, ce rôle d'information est la pointe du iceberg.»

De son côté, M. Réal Patry, commissaire industriel à Matane, considère que la situation s'améliore de plus en plus. «Avec les années, le commissaire industriel est devenu un professionnel. Aujourd'hui, il est en même temps un spécialiste et un généraliste. Un spécialiste parce qu'il doit se débrouiller avec un nombre incroyable de programmes d'aide, un généraliste parce qu'il doit être à la fois administrateur, financier ou constructeur. Mais il reste que nous avons tous nos lacunes, nos faiblesses.»

Conscient de la nécessité d'intervenir à la base, le ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme, en collaboration avec l'Association des commissaires industriels du Québec, a entrepris de resserrer les critères de sélection des candidats au poste de commissaire industriel. En plus d'une solide expérience dans le domaine de la promotion industrielle, de la commercialisation et de la promotion de biens et de services dans l'industrie, on demande, de préférence, une formation universitaire en administration des affaires, comptabilité, vente, etc., ou toute autre expérience jugée équivalente. Les deux organismes ont aussi élaboré un mandat précis du commissaire industriel, uniformisant ainsi son rôle et ses fonctions. De plus, la procédure pour le choix d'une commissaire prévoit un jury de présélection et un jury de sélection avant l'acceptation d'un candidat.

Les problèmes, les erreurs et les écueils à éviter

Les fonctions du commissaire industriel sont donc variées et nombreuses, ses heures de travail souvent longues et astreignantes. Cela explique peut-être le fait qu'il ne restera en moyenne dans ce métier qu'entre trois ou cinq ans. Pour beaucoup, la profession est un plan de carrière, un tremplin vers l'industrie. Le commissaire industriel est en effet très bien placé pour s'y faire des contacts sérieux, surtout s'il jouit d'une crédibilité sans faille dans son milieu. Mais cette crédibilité ne s'atteint pas du jour au lendemain. Il faut y travailler fort et prouver ce dont on est capable. «L'important pour un commissaire industriel, c'est son objectivité», déclare M. Réal Patry.» S'il n'est pas objectif, même s'il a d'excellents contacts, même s'il est bon administrateur, il n'aura aucune crédibilité dans le milieu, aucun succès.» M. Renald Mercier confirme cette façon de voir les choses. «On travaille un peu comme une boîte de consultants. Il faut établir une relation de confiance entre le client et nous. Et cette relation ne s'établit pas toujours à la première rencontre.» Engagé souvent sur une base annuelle, le commissaire industriel peut être congédié à trois mois d'avis. Malgré une grande liberté d'action, le stress est là, bien présent. «Nous avons énormément de liberté personnelle, d'autonomie dans notre travail, mais parce que nous sommes en contact avec tellement de personnes, les jugements sont souvent sévères», explique M. Patry. De par sa position, le commissaire industriel peut s'attirer facilement des ennemis. Les décisions peuvent ne pas plaire à tout le monde.

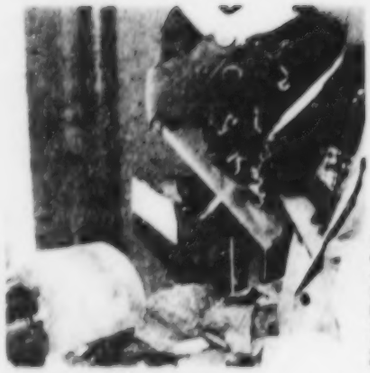
Les élus locaux constituent aussi un des problèmes auxquels peut avoir à faire face le commissaire industriel. «Nous travaillons avec des municipalités qui sont des entités politiques», dit M. Renald Mercier. «Nous pouvons donc avoir des problèmes d'ingérence. Et si ces problèmes existent, nous ne pouvons travailler efficacement, parce que l'aspect politique primera sur l'aspect développement.»

Et ce n'est pas le seul aspect délicat du métier. Selon M. Réal Patry, les gens sont tellement habitués de payer pour des services qui n'apportent rien, qu'ils sont étonnés de ne pas avoir à payer pour des choses qui vont leur être utiles. «Alors, forcément, les commissaires ne sont pas à l'abri des pots-de-vin...» Mais les conflits d'intérêts peuvent être facilement évités, selon M. Normand Bégin. «Plusieurs commissariats exigent par exemple que le commissaire industriel leur fasse part, dès son engagement, de tout intérêt qu'il peut posséder dans une compagnie ou un commerce.»

«C'est donc dire que le commissaire industriel doit être d'une honnêteté inattaquable, d'autant plus que sa situation l'expose quotidiennement à des tractations de toutes sortes et qu'il est sans cesse sollicité», de conclure M. Patry.

Faire des commissaires industriels des spécialistes du développement industriel.

L'ACIQ: des généralistes spécialisés



Au service de la région avant tout.

L'Association des commissaires industriels du Québec (ACIQ) a 21 ans. Au début, elle regroupait seulement quelques commissaires, ceux des grosses villes qui avaient les moyens d'avoir un service municipal de commissariat industriel. «La majorité des gens provenaient de services publics comme Bell Canada, Hydro-Québec, Canadien National, Canadien Pacifique qui étaient beaucoup impliqués dans les parcs industriels», note M. Normand Bégin, président de l'association.

Actuellement, l'ACIQ réunit au-delà de 250 membres, dont 115 à 120 commissaires industriels et adjoints, une centaine de représentants d'entreprises privées (institutions financières, firmes de consultants, de courtage, promoteurs, compagnies d'assurances, bureaux d'ingénieurs, de comptables agréés, d'architectes, etc.) et une cinquantaine de fonctionnaires intéressés par le développement économique du Québec. «Sur le terrain, commissaires et agents de développement économique travaillent tous ensemble. Même chose à l'ACIQ. Il ne nous apparaît pas nécessaire, du moins jusqu'à maintenant, de limiter l'accès à l'association aux seuls commissaires industriels», précise M. Bégin.

En faire des spécialistes

L'association se veut l'interprète de l'ensemble des commissaires industriels du Québec auprès des gouvernements et des corps publics; elle souhaite fortement devenir le véritable porte-parole en ce qui a trait au développement économique au Québec, et par conséquent être régulièrement consultée. Ses objectifs: collaborer à la mise en place d'une infrastructure industrielle moderne et équilibrée sur tout le territoire québécois et favoriser les échanges entre les différents agents économiques.

Organisme de pression, l'ACIQ élabore des mémoires qu'elle soumet aux autorités concernées (Office national de l'énergie, ministère de l'Environnement, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation). Elle tient par ailleurs à assurer la formation et le perfectionnement de ses membres. À ce titre, elle organise trois colloques d'information par année sur des sujets, interrogations, problèmes soulevés par les commissaires (la loi 69, la loi 90, le crédit touristique, etc.) ainsi que des sessions de formation de deux jours et demi qui visent à parfaire et à mettre à jour les connaissances des commissaires quant aux questions de gestion de projets, d'analyse financière, d'énergie, de management, d'administration. Des cours sont aussi offerts aux nouveaux commissaires qui peuvent ainsi s'initier aux principes de base du développement industriel, du marketing, de la finance.

«Présentement, le commissaire est un généraliste dans sa spécialisation. Nous, on veut qu'il devienne un véritable spécialiste», mentionne M. Bégin. C'est dans ce but que sera bientôt organisée une nouvelle série de cours par lesquels les commissaires apprendront à effectuer une stratégie de développement économique. «Ce qui leur permettra d'avoir un modèle de stratégie à peu près identique dans tout le Québec et de pouvoir évaluer par la suite les performances».

À long terme, l'ACIQ entend obtenir l'incorporation professionnelle, en vertu du Code des professions du Québec. Elle est en outre à faire des démarches pour que les cours dispensés aux commissaires soient reconnus au niveau universitaire.

Pour diminuer le fouillis

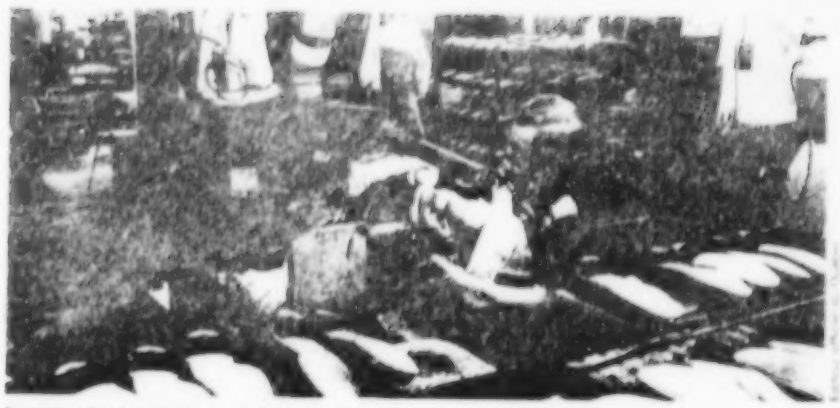
Pour faciliter le travail de ses membres et augmenter la qualité des services offerts aux PME, l'ACIQ a en outre décidé lors de son dernier congrès de tout mettre en oeuvre pour réduire le nombre de programmes d'aide provenant des deux gouvernements. «Nous voulons diminuer le fouillis qui règne dans ce domaine. C'est un vrai labyrinthe. L'homme d'affaires qui veut bénéficier d'un programme ne sait plus où donner de la tête. Les programmes trop nombreux se chevauchent inutilement sans cependant toujours réussir à répondre aux besoins des entreprises. C'est pourquoi nous voudrions réduire le nombre d'intervenants et le nombre de programmes», explique M. Bégin.

L'association entend aussi contribuer à la réduction du nombre de paperasses administratives que l'entrepreneur doit remplir pour recevoir une subvention, et, pour ce, demande l'instauration d'un comité conjoint d'uniformisation des formules requises pour chacun des programmes. «C'est épouvantable le nombre de papiers, de formules qu'il faut remplir pour avoir droit à une subvention.»

Des regroupements régionaux

Même avec la présence de l'ACIQ, certains commissaires éprouvent le besoin de se regrouper sur une base régionale. Nous retrouvons par exemple AIDER, l'Association des innovateurs en développement économique régional, qui réunit les commissariats de Sainte-Marie, de Saint-Georges-de-Beauce, de Thetford-Mines, de Lévis et de Bernières pour élaborer des stratégies régionales de développement cohérentes à l'avantage de toutes les villes concernées. L'Est du Québec possède aussi son association régionale, l'Association des agents pour le développement économique (ADEQ), qui comprend les commissariats industriels de Mont-Joli, Matane, Rimouski et Rivière-du-Loup et plusieurs agents de développement du milieu.

«Au-delà des chicanes de clocher, nous sommes au service de la région avant tout», note M. Réal Patry, commissaire industriel de Matane, pour qui l'ADEQ constitue une force de pression privilégiée. Celle-ci a d'ailleurs fait ses preuves en faisant part au ministre Yves Duhaime de plusieurs recommandations visant à ouvrir les normes du Programme d'aide aux commissariats industriels du MICT.



Favoriser de plus en plus la participation du milieu.

Pour une éthique professionnelle

Lors de leur dernier congrès annuel d'octobre 1979, les membres de l'ACIQ ont décidé d'adopter un code d'éthique, en vigueur depuis cette date.

Tous les membres, les commissaires comme les divers agents de développement économique qui renouvelleront leur adhésion à l'association pour l'année 1980, devront donc dorénavant prêter serment et s'engager à respecter le code d'éthique entériné par l'assemblée générale. «Nous nous sommes dotés d'un code de conduite morale à la demande de l'ensemble des membres. Pour nous, ce code sert autant à protéger le commissaire des indiscrétions et des pressions politiques qu'à protéger le public, les promoteurs, des abus de pouvoir des commissaires.»

En adhérant à l'ACIQ, les membres engagent donc désormais leur intégrité, leur disponibilité, leur objectivité, leur désintéressement, leur indépendance professionnelle. Ils s'engagent aussi à s'abstenir d'intervenir dans les affaires personnelles de leurs clients sur des sujets qui ne relèvent pas de leur compétence, à apporter un soin raisonnable aux biens confiés à leur garde et à éviter toute situation qui les mettrait en conflit d'intérêts ou qui les amènerait à donner des avis erronés ou incomplets. Ils doivent en outre respecter la confidentialité des renseignements obtenus dans l'exercice de leurs fonctions.

«Nous nous efforçons par ailleurs de sensibiliser les présidents des diverses corporations des commissariats industriels afin qu'ils adhèrent eux aussi au code d'éthique», de mentionner M. Bégin.

Jusqu'à maintenant, aucune plainte n'a été portée. L'ACIQ est peu connue. Mais si cela se produisait, un comité composé de trois personnes (le président ex-officio, le président et un avocat) serait mis sur pied pour évaluer la situation et prendre une décision. Le code d'éthique prévoit diverses mesures disciplinaires qui vont jusqu'à l'exclusion du membre de l'association.

ANNEXE II

LE PLAN D'ACTION D'UN COMMISSARIAT INDUSTRIEL

(EXEMPLES SYNOPTIQUES)

DIRECTION DE L'INFRASTRUCTURE INDUSTRIELLE
MINISTERE DE L'INDUSTRIE, COMMERCE, TOURISME

SEPTEMBRE 1981

INFORMATION ET COMMUNICATION

OBJECTIFS OU PRIORITES	MOYENS	EXEMPLES	CLIENTELE	RESSOURCES (H/JOURS/PERS)	COUTS PREVUS	ECHEANCIER (DATE)	CRITERES	RESPONSABLE
Connaître le territoire	Etude et recherche	Profil communautaire	Membres, permanents	Permanents	?	De --------- à ---------	Produire un document	Commissaire
		Etude de la structure socio-économique	Organismes gouvernementaux et autres	(Programme de création d'emplois)	?	De --------- à ---------	Produire un document	Commissaire
	Lecture	Documents publiés sur la région	Organismes gouvernemental et autres		?	De --------- à ---------	Prendre connaissance de ce qui existe	Commissaire
Faire connaître les activités de la CDE	Médias	Invitation aux journalistes à participer aux travaux de la CDE	Population locale, régionale et gouvernements		?	Toute l'année	Amener les médias à consacrer des reportages sur la CDE	Président
		Communiqués de presse			?			Président
	Communiqués aux membres	Bulletin périodique	Élus municipaux gouvernements entreprises gens d'affaires		?	En publier un par mois		Commissaire

INFORMATION ET COMMUNICATION

OBJECTIFS DE DIFFUSION	AUDIENCE	EXEMPLES	CALENDRIER	RESSOURCES (H/JOURS/FRS)	COUT PREVUS	ECHEANCES (DATE)	ATTENDUS	RESPONSABLE
Collaborer avec les autres organismes de la région et rechercher leur collaboration	Réunions et autres rencontres	Organiser une rencontre (petit-déjeuner économique) Lecture à certaines réunions Participer aux efforts de concertation	Tous les organismes	AER, CRD Ministère, Chambres de Commerce, Associations régionales			Tenir les membres bien informé Bénéficier de l'expérience des autres	

ANIMATION ECONOMIQUE

OBJECTIFS OU PRIORITES	MOYENS	EXEMPLES	CLIENTELE	RESSOURCES (X/JOURS/PERS)	COUTS PREVUS	[illegible]	CRITERES	RESPONSABLE
Collaborer et soutenir les initiatives d'éducation économique	Diffuser dans les écoles les informations économiques disponibles sur le territoire	Prendre contact avec responsables des écoles	Etudiants Professeurs Administration scolaire	MICT, MEQ Président des commissions scolaires médias	2		Amener les étudiants à s'intéresser au développement économique	Commissaire
Participer à l'animation économique	Colloques Séminaires	Organiser la venue de personnes ressources	Gens d'affaires Jeunes entreprises Clubs de placement		2		Nombre	Commissaire
	TV, Radio, journaux	Rédiger des communiqués de presse	Population		8			
	Soutenir mouvement (économique) de jeunes	Leur offrir aide technique Assistance financière Récompenses	Etudiants Gens d'affaires					

PROSPECTION ET PROMOTION

[illegible]	MOYENS	EXEMPLES	CLIENTELE	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Faire connaître le territoire	Contacts personnels	Participation à des congrès Appels téléphoniques	Présidents ou représentants de compagnies Consultants Fonctionnaires	Président, exécutif, permanents	2	Ja ---------- J ----------	Trouver de nouveaux dossiers	Commissaire
	Imprimé	Dossier économique	Clients intéressés au territoire Ecoles					
		Brochure de prestige	En rapport avec le Programme de prospection					
		Cartes locales	Visiteurs de la région	Firme privée	4			
	Document audio-visuel	Diaporama sur la région	Centre d'accueil ou autres activités Gens d'affaires	Firme privée	[illegible]			
	Organiser un centre d'accueil et d'information	Doter la salle d'attente (ou salle de conférence) de documents publicitaires et produits sur la région	Visiteurs de la corporation	Permanence	2	[illegible] ---------- J ----------	Changement de [illegible]	Commissaire

PROSPECTION ET PROMOTION

OBJECTIFS OU PRIORITES	MOYENS	EXEMPLES	CLIENTELE	RESSOURCES (H/JOURS/PERS)	COUTS PREVUS	ECHEANCES (DATE)	ATTENTES	RESPONSABLE
		Visiter d'autres corporations où il en existe				De ---------- à ----------		
	Conférences et autres interventions publiques	Répondre aux invitations et provoquer des rencontres avec les organismes socio-économiques ou médias	Population locale et régionale	Président Permanent	?	De ---------- à ----------	Donner nombre de conférences	Présidence et commissaire
							Participer à nombre d'émissions de TV et de radio	
	Messages publicitaires	Radio, TV, Journaux	Investisseurs locaux ou régionaux		?	De ---------- à ----------	Les amener à prendre contact avec la corporation	Commissaire
	Lettres	Rédiger un modèle type	Compagnies cibles				Amener des compagnies à demander des informations	Président
		Lettres personnelles						

PROSPECTION ET PROMOTION

OBJECTIFS OU PRIORITES	MOYENS	EXEMPLES	CLIENTELE	RESSOURCES (H/JOURS/PERS.)	COUTS PREVUS	ECHEANCES (DATE)	ATTENTES	RESPONSABLE
Identification des investisseurs potentiels	Contacts personnels Membres du C.A. Autres sources de renseignements	Rencontres et élaboration d'un fichier selon la stratégie	Les gens d'affaires		$		Amener certaines personnes à investir dans l'économie locale	Commissaire
Participation aux activités qui touchent au développement industriel	Salon de la sous-traitance Expo-profit Exposition Foire industrielle	Participer aux organisations Kiosque	Entreprises	MICT Entreprises	$		Obtention de contrats	
Accentuer la prospection à l'extérieur du territoire	Contacts personnels ou autrement	Visite ou lettres	A déterminer selon la stratégie		$		Visites nombre d'entreprises et un intéressement au certain nombre	Commissaire

PROSPECTION ET PROMOTION

OBJECTIFS OU PRIORITES	MOYENS	EXEMPLES	CLIENTELE	RESSOURCES (H/JOURS/PERS)	COUTS PREVUS	ECHEANCES (DATE)	ATTENTES	RESPONSABLE
	Revues spécialisées	Publicité	Québec-Canada USA	O.Q.C.F. MICTQ, Fédéral	$		Obtenir des demandes de renseignements	

AIDE AUX ENTREPRISES EXISTANTES

OBJECTIFS OU PRIORITES	ACTIONS	EXEMPLES	CLIENTELE	RESSOURCES (H/JOUR/HOMME)	COUTS PREVUS	PERIMETRE (LOCAL)	CRITERES	RESPONSABLE
Faire connaître les programmes d'aide aux entreprises	Contacts personnels	Visites d'entreprises	Les industries du territoire	Délégués et fonctionnaires responsables du MICC-MEER	0	Toute l'année	Amener les entreprises à bénéficier des programmes	Commissaire
	Communiqués	Dans bulletin périodique	Les industries du territoire	Délégués et fonctionnaires responsables du MICC-MEER	0	Toute l'année	Un programme par bulletin	
	Conférences démonstrées	Organiser la venue de fonctionnaires responsables de programme Informer les chefs d'entreprises de leur venue	Les industries du territoire	Délégués et fonctionnaires responsables du MICC-MEER	0	Toute l'année		
Faciliter ou apporter aide technique et professionnelle aux entreprises	Contacts personnels	Visites	Les industries du territoire	Délégués du MICC-MEER et fonctionnaires responsables	0	Toute l'année	Amener des entreprises à bénéficier des programmes	Commissaire

AIDE AUX ENTREPRISES EXISTANTES

OBJECTIFS OU PRIORITES	MOYENS	EXEMPLES	CLIENTELE	RESSOURCES (H/JOURS/PERS.)	COUTS PREVUS	ECHEANCES (DATE)	ATTENTES	RESPONSABLE
Faire connaître les programmes d'aide aux entreprises	Contacts personnels	Visites d'entreprises	Les industries du territoire	Délégués et fonctionnaires Responsables du MICT-MEER	$	Toute l'année	Amener les entreprises à bénéficier des programmes	Commissaire
	Communiqués	Dans bulletin périodique	Les industries du territoire	Délégués et fonctionnaires Responsables du MICT-MEER	$	Toute l'année	Un programme par bulletin	
	Conférences Séminaires	Organiser la venue de fonctionnaires responsables de programme Informer les chefs d'entreprises de leur venue	Les industries du territoire	Délégués et fonctionnaires Responsables du MICT-MEER	$	Toute l'année		
Faciliter ou apporter aide technique et professionnelle aux entreprises	Contacts personnels	Visites	Les industries du territoire	Délégués du MICT-MEER et fonctionnaires responsables	$	Toute l'année	Amener des entreprises à bénéficier des programmes	Commissaire

AIDE AUX ENTREPRISES EXISTANTES

OBJECTIFS OU PRIORITES	MOYENS	EXEMPLES	CLIENTELE	RESSOURCES (H/JOURS/PERS)	COUT PREVU	ECHEANCE (DATE)	ACTIVITES	CRITERES
Favoriser le développement d'industries manufacturières	Etude de la structure industrielle et identification des industries cibles Identifier les entreprises qui offrent le plus de possibilité d'expansion	Visite et rédaction d'un rapport avec objectifs stratégiques (faite avec les entreprises) Monter un fichier	Elus municipaux, membres permanents gouvernementaux Officiels	Utiliser les services spécialisés des divers ministères (DIQ	?		Amener nombre d'entreprises à prendre de l'expansion et créer des emplois	
Activer le renouveau ou relance de l'industrie	Faire reconnaître le territoire "zone éloignée" Plan de développement	Rencontre avec le fédéral Municipalité Autres Support "plus" au niveau de certaines entreprises	Entreprises en difficulté Entreprises en difficulté	DIQ			Amener des réouvertures d'entreprises Rétention de l'emploi	Cumulatif

AIDE AUX ENTREPRISES EXISTANTES

OBJECTIFS OU PRIORITES	MOYENS	EXEMPLES	CLIENTELE	RESSOURCES (H/JOURS/PERS)	COUTS PREVUS	ECHEANCES (DATE)	ACTIVITES	RESPONSABLE
Développer l'exportation	Identification des entreprises potentielles	Mission commerciale ou exposition	Entreprises ciblées	Permanente OQCE MICT-Fédéral			Augmenter les ventes et conserver les emplois	
Développer la sous-traitance	Comité	Organiser rencontre avec dirigeants d'entreprises	Certaines PME				Accord entre GE et PME	
	Salon	Organiser	G.E. et PME	MICT				
Favoriser les échanges entre entrepreneurs	Création d'un club d'entrepreneurs	Organiser une rencontre d'information	Tous les entrepreneurs				Amener des industriels à s'échanger des expériences	

ADMINISTRATION ET FINANCEMENT

OBJECTIFS OU PRIORITES	MOYENS	EXEMPLES	CLIENTELE	RESSOURCES (H/JOURS/PERS)	COUTS PREVUS	ECHEANCES (DATE)	ATTENTES	RESPONSABLE
Revoir les orientations de la CDE	Assemblé générale	Organiser la rencontre	Tous les membres	Permanente		Automne	Amener les membres à prendre des décisions quant à l'avenir	Président Comité ad hoc
							Déterminer d'autres secteurs d'intervention possible	Président et comité ad hoc
Améliorer la représentation des gens d'affaires	Plus de postes au C.A.	Sollicitation par les administrateurs actuels	Tous les gens d'affaires		NIL		Passer de N membres à N	Président et comité ad hoc
Administrer les affaires courantes de la CDE	Réunions	Mettre en application les résolutions						Président et comité ad hoc
Former des comités de travail ou ad hoc	Faire participer les administrateurs	Nommer des responsables	Tous les membres	Utiliser les compétences des membres			Rédaction de rapports	Président

ADMINISTRATION ET FINANCEMENT

OBJECTIFS OU PRIORITES	MOYENS	TACHES	CLIENTELE	RESSOURCES (HUMAINES/PECS)	COUTS PREVUS	ECHEANCIER (DATE)	RESULTATS	RESPONSABLE
Voir à l'exécution du plan d'action	Réunions Rapport périodique	Rencontre avec le C.I.	Tous les membres du C.A.					Président
Amener les entreprises et institutions du territoire à participer au financement de l'organisme	Rencontres Lettres Invitations	Visites du conseil administratif aux présidents (ou Directeur général) Envoie du bulletin périodique Organiser rencontres			0 0		Obtenir une participation de 0	Président ou comité ad hoc
Augmenter le nombre de membres à ----------	Sollicitations personnelles Publicité dans médias		Toute la population		0	Décembre	Chaque membre doit attirer un autre membre	Administrateur Comité ad hoc

ADMINISTRATION ET FINANCEMENT

OBJECTIFS OU PRIORITES	MOYENS	EXEMPLES	CLIENTELE	RESSOURCES (H/JOURS/PERS)	DELAIS PREVUS	ECHEANCES (DATE)	ACTIVITES	REMBOURSABLE
Voir à trouver d'autres sources de fonds	Placements, tirages, concours, vente de publicité, vente de documents							Comité ad hoc

ANNEXE III

MANDAT DU DELEGUE REGIONAL DU MICT

SOMMAIRE DES RESPONSABILITES

Sous la responsabilité du Directeur de la Direction des bureaux régionaux, le délégué a pour mandat principal de rendre service aux entreprises de sa région, en s'attardant à "instituer et diriger un régime universel d'assistance aux entreprises dans sa région" par l'apport de ses connaissances professionnelles et par la promotion et la mise en oeuvre des programmes et services gouvernementaux et/ou autres. Le délégué est le représentant du M.I.C.T. en région et la porte d'accès des entreprises et organismes auprès de toutes les ressources du M.I.C.T.

DESCRIPTION DES TACHES

. Analyser la situation générale des entreprises en vue de favoriser leur croissance, leur productivité, leur rentabilité et d'assurer leur continuité.

. Etablir un diagnostic sur la situation de l'entreprise en matière de finance, de gestion, de ressources humaines, de productivité, de marketing et d'innovation.

. Mettre les dirigeants d'entreprise en relation avec les organismes ou institutions du secteur public, para-public et privé susceptibles de les aider.

. Fournir des conseils quant à la préparation des dossiers, afin de répondre aux exigences des pourvoyeurs.

. Suivre et vérifier les résultats des interventions des pourvoyeurs.

. Répondre à la population en général, afin de leur donner des conseils et des informations sur les pourvoyeurs d'aide et sur les divers programmes de relance économique du gouvernement du Québec.

. Rechercher et choisir des clients-cibles pour l'application de programmes saisonniers ou annuels.

...

. Représenter le M.I.C.T. en région à titre de personnes-ressources sur divers comités à caractère économique.

. Renseigner les différents groupements sociaux-économiques de la région sur les divers programmes offerts par les gouvernements et les sociétés para-gouvernementales et privées.

. Identifier et évaluer en collaboration avec les commissaires industriels, les besoins des entrepreneurs locaux, en vue de favoriser leurs investissements et de les aider à développer de nouveaux marchés et produits.

MANDAT DU DELEGUE

. Orienter les nouveaux investisseurs vers les sources d'aide appropriée et les informer sur les facteurs régionaux de localisation dans les municipalités qui ne disposent pas de commissaires industriels, le cas échéant, il les dirige vers ces derniers.

. Etudier les nouveaux programmes et services gouvernementaux et prendre connaissance des activités régionales reliées à sa tâche.

. Collaborer à l'organisation des cours et séminaires sur les fonctions de l'entreprise ainsi qu'à expo-profits, salons de sous-traitance, vente export par le choix de clients-cibles.

. Participer à des congrès et des cours de perfectionnement reliés à sa tâche.

. Prendre part à des études, inventaires ou autres sujets pour le compte des autorités du M.I.C.T.

. Emettre et présenter son opinion sur un sujet spécifique d'orientation de nouvelles politiques ou sur des dossiers industriels.

Reglement de classification numero 102 concernant les agents de développement industriel

Loi sur la fonction publique
(L.R.Q., c. F-3.1, a. 4)

SECTION I
CORPS, CLASSE D'EMPLOI ET GRADES

1. Les agents de développement industriel forment un corps d'emploi dans la fonction publique.

2. Ce corps d'emploi comprend une classe d'emploi, la classe d'agent de développement industriel.

3. Dans cette classe d'emploi, les agents de développement industriel sont répartis en 3 grades: le grade III, le grade II, le grade I comptant respectivement 7, 8 et 6 échelons.

Le grade III groupe les agents de développement industriel qui, en vertu de leur formation et de leur compétence, remplissent progressivement les attributions qui caractérisent leur classe.

Le grade II groupe les agents de développement industriel qui, en vertu de leur expérience et de leur compétence, remplissent les attributions qui caractérisent leur classe et ce, de façon autonome sur le plan des techniques et des méthodes de travail.

Le grade I groupe les agents de développement industriel qui, en vertu de leur compétence, orientent l'accomplissement des attributions qui caractérisent leur classe. Sous direction générale, ils peuvent guider et coordonner les activités d'une ou plusieurs équipes de travail ou être engagés dans des études ou recherches spécialisées.

SECTION II
ATTRIBUTIONS

4. Les attributions principales et habituelles d'un agent de développement industriel consistent à apporter son concours au développement de l'économie québécoise par sa contribution à la croissance des industries ou à la création d'industries nouvelles, soit par l'apport de ses connaissances d'un secteur industriel, soit par son action dans les différentes régions du territoire.

A cette fin, il collabore avec toutes les personnes, sociétés ou institutions dont l'intervention est nécessaire.

SECTION III
CONDITIONS SPÉCIFIQUES D'ADMISSION

5. Pour être admis au grade III de la classe d'agent de développement industriel, un candidat doit détenir un premier diplôme universitaire terminal, dont l'obtention requiert un minimum de 16 années d'études, en sciences économiques, en gestion des entreprises ou dans une autre discipline universitaire appropriée.

6. Est également admis un candidat qui a un nombre d'années de scolarité inférieur à celui exigé à l'article 5, à la condition qu'il compense chaque année de scolarité manquante par 2 années d'expérience pertinente au domaine du développement industriel; toutefois, le candidat doit détenir au moins un certificat d'études secondaires équivalant à une 11e année ou à Secondaire V ou une attestation d'études dont l'équivalence est reconnue par l'autorité compétente.

7. Pour être admis au grade II de la classe d'agent de développement industriel, un candidat doit posséder, en plus des qualifications requises à l'article 5 ou 6, au moins 3 années d'expérience dans l'exercice des attributions de l'agent de développement industriel.

8. Pour être admis au grade I de la classe d'agent de développement industriel, un candidat doit posséder, en plus des qualifications requises à l'article 5 ou 6, au moins 8 années d'expérience dans l'exercice des attributions de l'agent de développement industriel.

9. Est également admis au grade II ou I de la classe d'agent de développement industriel, un candidat qui a un nombre d'années d'expérience inférieur à celui exigé à l'article 7 ou 8 selon le cas, à la condition qu'il compense chaque année d'expérience pertinente manquante par toute tranche d'études de 30 crédits, supérieures à celles exigées à l'article 5.

10. Les conditions spécifiques d'admission prévues aux articles 5 à 9 ne s'appliquent pas lors de la mutation, de l'affectation et du changement de grade de l'agent de développement industriel.

SECTION IV
PÉRIODE CONTINUE D'EMPLOI À TITRE TEMPORAIRE

11. La période continue d'emploi à titre temporaire dans la fonction publique qui doit être requise avant d'obtenir le statut de fonctionnaire permanent est de 12 mois pour les fonctionnaires de ce corps d'emploi.

SECTION V
AVANCEMENT D'ÉCHELON À L'INTÉRIEUR D'UN GRADE

12. La durée du séjour dans un échelon est normalement d'une année mais elle n'est que de 6 mois aux 6 premiers échelons du grade III.

13. Le premier avancement d'échelon est consenti au début de la première période de paie de mai ou de novembre qui suit d'au moins 9 ou 3 mois la date de titularisation, suivant qu'il s'agisse d'avancement annuel ou semestriel.

14. La date d'avancement d'échelon ne peut être affectée par le changement de grade.

15. L'avancement accéléré signifie tout avancement d'un ou de plus d'un échelon additionnel à l'avancement régulier d'échelon.

16. L'avancement accéléré d'un échelon est possible dans chacun des cas suivants :

a) lorsque les résultats du travail de l'agent sont jugés, sur preuves, comme étant exceptionnels ;

b) lorsque l'agent a réussi des études de perfectionnement d'une durée équivalente à 1 année à temps complet. Malgré ce qui précède, l'agent du grade III peut bénéficier, à l'intérieur du grade III, de 2 échelons additionnels pour chaque année d'études de perfectionnement reconnue.

17. L'avancement accéléré est recommandé par le supérieur hiérarchique de l'employé concerné. Cette recommandation est étudiée par un comité *ad hoc* dont les membres sont nommés par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme parmi les fonctionnaires supérieurs des ministères ou organismes qui emploient des agents de développement industriel. Ce comité se réunit dans le mois qui précède les dates prévues pour l'avancement d'échelon. Sur recommandation favorable dudit comité, l'avancement accéléré est consenti par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme.

SECTION VI
CHANGEMENT DE GRADE

18. L'agent de développement industriel qui a terminé la période continue d'emploi à titre temporaire et qui a atteint le 7e échelon du grade III ou le 6e échelon du grade II est admissible, selon le cas, au grade II ou au grade I de sa classe d'emploi.

19. Le changement de grade requiert un succès à un examen tenu au moins une fois l'an.

20. L'examen de changement de grade est principalement un examen de compétence professionnelle qui a pour objet l'étude approfondie des responsabilités assumées par l'employé et de ses réalisations professionnelles afin d'évaluer la qualité de ses connaissances, de son expérience et de ses habiletés professionnelles. On doit aussi tenir compte de la notation et des recommandations faites par les supérieurs de l'employé, ainsi que des commentaires de l'employé le cas échéant.

SECTION VII
DISPOSITIONS FINALES

21. Le présent règlement remplace le « Règlement de classification numéro 102 concernant les agents de développement industriel » adopté par le ministre de la Fonction publique le 14 mai 1980 par l'arrêté ministériel numéro 67-80 et approuvé par le C.T. 126680 du 3 juin 1980.

22. Le présent règlement entre en vigueur à la date de sa publication à la *Gazette officielle du Québec*.

Ce règlement a été approuvé par le C.T. 135204 du 1er septembre 1981, et est entré en vigueur le jour de sa parution dans la Gazette officielle, le 30 septembre 1981.

ANNEXE IV

LE CHARGÉ DE PROJETS

Tout au long du cheminement de la demande et jusqu'au suivi, l'entreprise coopérative reçoit l'assistance du chargé de projets.

Le chargé de projets de la Société de développement coopératif est la personne-clé pour la coopérative. C'est un généraliste compétent en analyse financière, en perspective de marché et en organisation coopérative qui connaît la région concernée et les différents secteurs d'intervention coopératifs. Le chargé de projets ne prépare pas la demande en lieu et place de la coopérative mais il la conseille et peut, de par son expérience, fournir à la coopérative l'accès à de nombreux services et à un vaste réseau de collaborateurs pour la réalisation de son projet.

Société de développement coopératif

La Société de développement coopératif a pour but d'apporter aux entreprises coopératives une aide financière et des services susceptibles de stimuler leur création et leur développement.

Le poste

CHARGÉ (E) DE PROJETS

à la direction de l'analyse des projets

Les tâches

Le (la) chargé (e) de projets aura essentiellement la mission de procéder à l'analyse des demandes d'aide financière ou technique en fonction des critères habituels de la Société. Son travail l'amènera à considérer les différents aspects de l'entreprise coopérative, notamment: le membership, le potentiel du marché, la gestion, les prévisions et les résultats d'exploitation ainsi que l'équilibre financier. Dans ce contexte, il (elle) aura à collaborer activement avec d'autres agents de développement du milieu.

Exigences

La Société recherche un (e) candidat (e) ayant un baccalauréat ou de solides expériences administratives et de communication. Le (la) candidat (e) doit connaître les coopératives et être capable d'apprécier leur situation financière. La disponibilité est un atout.

Salaire

Selon les politiques salariales de la Société.

Lieu de travail

Rouyn-Noranda

Faire parvenir le curriculum vitae à l'attention du directeur de l'analyse des projets, Société de développement coopératif, 430, chemin Sainte-Foy, Québec, G1S 2J5, avant le 31 mars 1981.

1008 DEFINITION DE TACHES

CHARGE DE PROJET

Le chargé de projet est un généraliste qui procède au développement, à l'analyse et au suivi d'entreprises coopératives ayant logé une demande d'aide financière ou technique à la Société.

Son travail l'amène à apprécier l'entreprise sous plusieurs aspects, notamment la gestion, le marché, l'association et l'aspect financier. Il intervient dans tous les secteurs d'intervention coopérative et, sauf exception, concentre ses efforts dans une région en particulier. Enfin, le chargé de projet est appelé à collaborer avec les différentes directions de la Société et plusieurs partenaires extérieurs. Il est appelé à se déplacer fréquemment.

LES ÉTAPES D'UNE DEMANDE

1 LA PRISE DE CONTACT

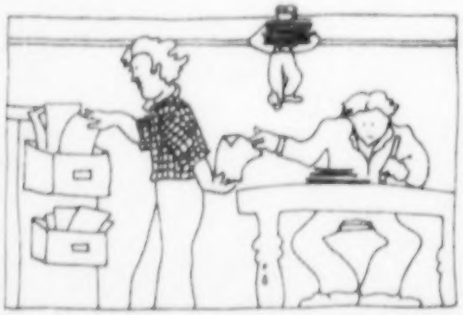
La coopérative prend contact avec le chargé de projets SDC de sa région qui l'informe des politiques et de la procédure à suivre. Les demandes sont évaluées en fonction des priorités et du degré de préparation du projet.

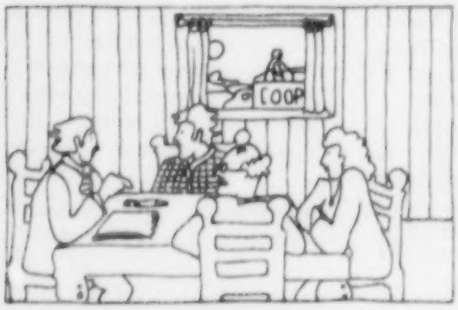
- Lorsque la demande est déjà assez précise pour permettre une approche formelle, le chargé de projets s'associe à l'entreprise coopérative pour l'élaboration de la demande.
- Lorsque la demande en est encore à un stade embryonnaire, le chargé de projets engage un processus de développement ou de guidage avec l'entreprise coopérative.

2 LA DEMANDE DE LA COOPÉRATIVE

La Société envoie une formule de demande d'aide financière et/ou technique à la coopérative. Le Conseil d'administration de celle-ci remplit la demande et l'autorise, par résolution.

L'entreprise coopérative fait également parvenir au chargé de projets certains documents pertinents en vue de faciliter l'analyse préliminaire. Le chargé de projets peut alors préparer sa rencontre avec la coopérative.





3 LA RENCONTRE AVEC LA COOPÉRATIVE

Le chargé de projets rencontre la coopérative dans son milieu. Habituellement, les représentants de la coopérative sont le président, le gérant et quelques membres de l'exécutif. Lors de la rencontre, la Société est souvent appelée à conseiller la coopérative mais l'objectif est de produire un maximum d'information sur le projet. Le chargé de projets profite toujours de cette visite pour sonder le milieu et les autres partenaires financiers.

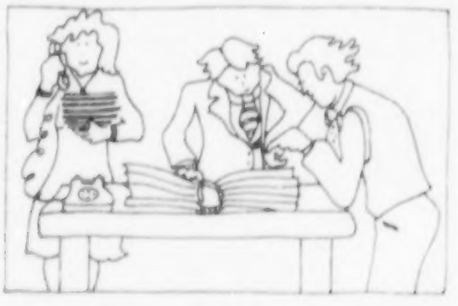
4 L'ANALYSE ET LA PRÉPARATION DU DOSSIER

Le chargé de projets procède, en collaboration avec le responsable de l'entreprise coopérative, à l'analyse du projet.

D'une façon générale, les analyses sont faites selon les étapes suivantes:

- contexte historique
- analyse de marché
- cadre opérationnel
- analyse financière
- projet et financement
- contexte juridique

Les différentes analyses sont ensuite condensées dans un texte sommaire qui est présenté par le chargé de projets à la réunion hebdomadaire de direction de la Société pour recommandation.



5 LA DÉCISION

La recommandation est soumise au Conseil d'administration de la Société avec les possibilités suivantes:

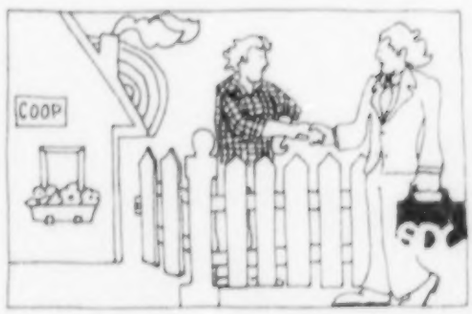
- financement
- aide technique pour compenser une lacune importante
- refus.

6 LE SUIVI DU DOSSIER

Le chargé de projets rencontre le Conseil d'administration de l'entreprise coopérative et l'informe de la décision de la Société contenue dans une lettre d'offre de financement dans le cas d'une décision positive.

Plusieurs étapes doivent alors être franchies si la proposition d'aide est acceptée par la coopérative:

a) un contrat doit être signé
b) les conditions préalables doivent être réalisées
c) le projet est vérifié
d) l'argent est déboursé
e) le compte de la coopérative est administré et fait l'objet d'un suivi formel.



ANNEXE V

IMPORTANT: SI L'EMPLOI À DÉCRIRE EST UN EMPLOI DE DIRECTION, VOUS DEVEZ OBLIGATOIREMENT REMPLIR EN PLUS LA FORMULE "DESCRIPTION D'EMPLOI – ANNEXE" ET LA JOINDRE AU PRÉSENT DOCUMENT.

DESCRIPTION DES TÂCHES ET DES ATTRIBUTIONS

SOMMAIRE DES ATTRIBUTIONS

Assister l'administrateur des programmes Intégration de la DSEM dans les différentes activités nécessaires à la réalisation et à l'atteinte des objectifs poursuivis.

DESCRIPTION DES TÂCHES	POURCENT.
Assiste l'administrateur des programmes Intégration, ce qui implique:	
a) La vérification des conditions d'admissibilité dans les dossiers reçus.	15%
b) L'analyse des demandes admissibles en apportant une évaluation sur certains points précis, tels que la situation financière, le secteur d'activité, le besoin réel, le dynamisme et le potentiel de l'entreprise.	30%
c) La présentation de recommandations pour l'acceptation ou le refus des postulants selon les divers critères des programmes.	10%
d) Le suivi des dossiers sélectionnés et la soumission de rapports d'étapes prévus dans la réalisation des programmes.	20%
e) L'assistance-conseil auprès des divers partenaires impliqués dans les programmes en vue de solutionner les problèmes rencontrés.	10%
f) L'assistance dans les fonctions et responsabilités de l'administrateur des programmes.	10%
g) L'exécution de toute autre tâche en relation avec les objectifs de la direction et à la demande de son supérieur immédiat.	5%

GENCES

SCOLARITÉ

Premier cycle universitaire en sciences administratives ou en génie. Plusieurs années d'expérience pertinente à la fonction pourront suppléer à l'absence de diplôme universitaire.

EXPÉRIENCE

Deux ans d'expérience dans le domaine de l'analyse de dossiers et trois ans dans le secteur industriel. Une préférence sera accordée au candidat ayant une expérience dans la PME.

ALITÉS PERSONNELLES, HABILETÉS ET APTITUDES

Esprit d'analyse et de synthèse
Esprit de décision
Méthodique
Sens des responsabilités
Initiative
Communicatif.

RSONNEL SUPERVISÉ (AU SENS DE CHEF D'ÉQUIPE)

RAÎNEMENT

ANALYSE DE L'EMPLOI

Cet emploi implique un niveau d'analyse d'expertise et de conseil requérant des connaissances de niveau universitaire dans le domaine de l'administration ou l'équivalent. Les tâches de l'emploi analysé consistent à contribuer au développement et à la croissance des entreprises manufacturières du Québec en participant à la mise en oeuvre des programmes gouvernementaux d'aide à ces entreprises. Nous suggérons donc qu'il s'agit d'un emploi de niveau professionnel correspondant aux principales attributions des agents de développement industriel.

NIVEAU SUGGERE A.D.I. — Agent spécialisé — 80.10.3 Date

AVIS DU COMITE MINISTERIEL

La description des tâches qui nous est soumise correspond aux attributions du corps d'emploi n° 152, Agent de développement industriel

NIVEAU CONSEILLE ADI classe 2 — Date 80/10/24

Signature — Signature — Signature — Signature

DECISION

NIVEAU Agent de dév. ind. — COMMENTAIRES

Responsable autorisé — 80-12-05 Date

COPIE 1

ANNEXE VI

1179-154 CHEF DE SERVICE DE PROMOTION DES VENTES (serv. prof. et tech., n.c.a.) DPC:238
FG: 5 PPS: 7 CA: 1 AP: S 4 5 6 7

Établit, met en œuvre et analyse des programmes destinés à promouvoir la vente de biens ou de services, en exécutant toute combinaison des tâches suivantes:
Parcourt les publications commerciales et s'entretient avec des spécialistes, afin d'obtenir des renseignements sur la situation du marché. Analyse la situation du marché, les débouchés éventuels, les habitudes d'achat des consommateurs, la concurrence, les prix de revient et les types de production pour déterminer les méthodes appropriées de stimulation des ventes. Met en œuvre des programmes de promotion des ventes convenant aux objectifs à atteindre. Fait des recommandations portant sur la tenue de travaux de recherche, la fabrication de produits nouveaux ou améliorés, l'amélioration du conditionnement, les échelles de prix et le partage des dépenses publicitaires avec les marchands. Renseigne les autres services de l'entreprise sur les techniques de commercialisation et les projets de promotion des ventes qui seront mis en œuvre, pour en assurer l'efficacité et les coordonner. Évalue les résultats de la vente et de la mise en marché en fonction des prévisions de ventes, des prix de revient, des bénéfices réalisés et de leur effet sur les ventes futures. Établit des dossiers statistiques sur les ventes et fait l'analyse de ces données. Dirige les employés chargés du matériel de promotion, des étalages et des autres formes de publicité. Conçoit et organise des démonstrations pour animer la vente d'un produit ou d'un service. Établit et met en œuvre des programmes de publicité directe. Visite les clients de l'entreprise pour les conseiller en matière d'aménagement de locaux de vente, de programmes de formation et de motivation.
Peut être désigné selon le domaine d'activité, par exemple:
Chef de publicité d'agence
Chef de publicité directe
Chef de publicité-média
Chef de publicité des produits (alim. et boissons, n.c.a.)
Représentant commercial en pièces de rechange (automobiles)
Représentant en publicité pour la vente et la location de véhicules (comm. détail)

1179-158 EXPERT-CONSEIL EN COMMERCIALISATION (serv. prof. et tech., n.c.a.) DPC:268
FG: 5 PPS: 7 CA: 1 AP: S 5 6

Remplit des fonctions de conseiller technique auprès des clients des entreprises de fabrication, en donnant des conseils d'ordre technique, commercial ou autre:
Fournit aux clients des renseignements en ce qui concerne la manutention, le montage et l'utilisation du produit. S'entretient avec les chefs de service sur les problèmes de conditionnement, la demande de la clientèle et les produits concurrents. Conseille les vendeurs en ce qui a trait à la promotion des ventes. Rédige des rapports sur la consommation des produits ou sur les services rendus. Fait enquête sur les plaintes exprimées par les consommateurs et y donne suite en faisant preuve de tact et en faisant appel à sa connaissance du produit en cause. Étudie les débouchés possibles et cherche à multiplier les usages des produits dont il s'occupe. Voir aussi la définition sous le titre générique, 02-090 EXPERT-CONSEIL (toutes ind.).
Peut diriger le travail de techniciens ou de spécialistes qui sont appelés à fournir aux clients des conseils techniques ou des services d'entretien à forfait.

2311-122 ÉCONOMISTE EN DÉVELOPPEMENT (serv. prof. et tech., n.c.a.) DPC:068
FG: 6 PPS: 8 CA: 1 AP: S 5 6 9

Étudie et analyse les facteurs de la croissance économique des pays en voie de développement.
Exécute des tâches analogues à celles qui sont énoncées sous le titre, 2311-114 ÉCONOMISTE, EN GÉNÉRAL (serv. prof. et tech., n.c.a.). Est spécialisé dans l'étude des questions relatives à l'établissement de nouvelles industries dans les régions sous-développées. Étudie les facteurs qui déterminent la croissance économique de ces régions, et analyse les effets de la diversification sur la stabilité économique de la région. Joue un rôle de conseiller auprès des organismes du gouvernement en ce qui concerne les mesures propres à accroître la production et au sujet des autres variables économiques.

1179-186 PLANIFICATEUR D'ENTREPRISE (serv. prof. et tech., n.c.a.) DPC:168
FG: 5 PPS: 7 CA: 1 AP: S 4 5 6

Conseille la direction d'une société en matière de planification, de coordination, d'examen et de révision des projets à court et à long terme, travaillant de concert avec les directeurs, les chefs de service et ses subordonnés:
Définit les buts et les objectifs de la société. Élabore et met au point des plans d'action destinés à assurer la croissance et la rentabilité de l'entreprise. Effectue des études et les tient constamment à jour, afin d'évaluer le rendement de l'entreprise, et conseille la direction selon le résultat de ses recherches. Étudie les projets d'investissements importants pour s'assurer qu'ils sont conformes aux plans d'ensemble de l'entreprise et les justifie du point de vue économique. Conçoit et met en œuvre ou effectue lui-même, à la demande de la direction, des études spéciales portant sur de nouveaux produits, sur l'utilisation de nouvelles méthodes ou sur l'amélioration des produits ou des méthodes. Recherche, à l'extérieur de l'entreprise, des possibilités ou des occasions d'affaires, notamment des licences, brevets, participation à des entreprises ou fusionnements possibles.
Peut être désigné selon une affectation ou une fonction particulière, par exemple:
Conseiller à la planification de l'expansion
Coordonnateur à la planification des bénéfices

2181-142 STATISTICIEN, COMMERCE ET ÉCONOMIQUE (serv. prof. et tech., n.c.a.) DPC:188
FG: 5 PPS: 8 CA: 1 AP: S

Prépare et fait des études et des expériences en vue d'obtenir des renseignements statistiques sur l'activité commerciale et économique.
Exécute des tâches analogues à celles qui sont énoncées sous le titre, 2181-134 SPÉCIALISTE DE LA STATISTIQUE APPLIQUÉE (serv. prof. et tech., n.c.a.). Se spécialise dans la préparation et l'exécution d'études et d'expériences en vue d'obtenir des renseignements statistiques sur le revenu, le commerce, la production, les prix, les finances, l'impôt, la main-d'œuvre et l'emploi.
Peut obtenir et évaluer des données relatives aux opérations des institutions financières et être désigné en conséquence.
Statisticien finance

2311-134 ÉCONOMISTE INDUSTRIEL (serv. prof. et tech., n.c.a.) DPC:068
FG: 6 PPS: 8 CA: 1 AP: S 5 6 7

Étudie et analyse les facteurs économiques liés à la production, à la fixation des prix, à la distribution et à l'utilisation des marchandises et des services, pour assurer une meilleure gestion de leurs actifs et rechercher des marchés avantageux.
Exécute des tâches analogues à celles qui sont énoncées sous le titre, 2311-114 ÉCONOMISTE, EN GÉNÉRAL (serv. prof. et tech., n.c.a.), est spécialisé dans l'étude des problèmes liés à l'activité économique de sociétés particulières. Examine les méthodes de financement, les coûts et les techniques de production, et les politiques de mise en marché, pour découvrir les améliorations possibles. Étudie les structures internes d'entreprises commerciales et leur relation avec les méthodes de production et de commercialisation. Analyse les tendances du marché de façon à relier la production à la consommation future. Interprète l'effet produit sur les politiques industrielles, par les règlements et les restrictions imposés par le gouvernement.

2311-158 ANALYSTE DES MARCHÉS (serv. prof. et tech., n.c.a.) DPC:068

FG: 6 PPS: 7 CA: I AP: S 5 6 7

Effectue des recherches sur les conditions du marché local, régional ou national, afin de déterminer le volume des ventes de certains produits et services et de prévoir les possibilités de débouchés et les tendances futures.

Rassemble des données sur l'évolution démographique, les enquêtes sur la circulation des voitures et des piétons, les débouchés du commerce de détail, l'offre dans le domaine des services, la mise en route et l'achèvement des programmes de construction domiciliaire, les règlements sur le zonage et l'activité industrielle, afin d'en extraire les informations qui serviront de base à l'analyse économétrique. Étudie et analyse les données statistiques qui ont trait aux ventes passées et au commerce de gros et de détail, afin de prévoir les ventes possibles. Recueille des données sur les entreprises concurrentes, étudie leurs prix, leur chiffre d'affaires et leurs méthodes de commercialisation. Se renseigne sur la façon d'acheter et les goûts des clients éventuels. Se tient continuellement au courant des fluctuations économiques afin de connaître les tendances du marché.

Peut être spécialisé dans l'analyse publicitaire et être désigné en conséquence:

Analyste publicitaire

FG: 5 PPS: 8 CA: 1 AP: S 5 6 7

Planifie et administre des systèmes comptables, de façon à tenir un registre de l'actif et du passif et des transactions financières de particuliers ou d'entreprises, et donne des avis en matière de comptabilité.
Collabore à la préparation de budgets et donne des conseils sur des questions financières. Tient les comptes ou surveille le travail de subordonnés qui s'occupent d'opérations comptables, comme les déboursés effectifs, les frais de déplacement, les achats de matières premières, les salaires et traitements, les taxes et impôts, les frais d'assurance, les frais généraux, les stocks en magasin et les recettes des ventes. Surveille les dépenses ou les crédits relatifs aux contrats en cours de réalisation ou confiés à des tiers. Établit ou vérifie les déclarations d'impôts et se charge des réclamations auprès des représentants du fisc. Procède à des enquêtes financières dans les cas, tels qu'insuffisance des bénéfices réalisés sur des produits manufacturés, frais généraux excessifs, présomption de fraude, excès d'inventaire, utilisation du fonds de roulement et écart par rapport aux bénéfices escomptés ou budgétisés. Remplit les fonctions de liquidateur dans les procédures de liquidation ou dans les cas d'insolvabilité ou de faillites. Fait crédit aux clients et signale à l'administration les comptes fréquemment en souffrance. Dresse et certifie les états financiers qui doivent être soumis à la direction, au conseil d'administration, aux actionnaires ou aux organismes officiels de surveillance.

1171-134 **COMPTABLE FISCALISTE** (serv. prof. et tech., n.c.a.) DPC:153
FG: 5 PPS: 8 CA: 1 AP: S 5 6 7

Planifie et administre la comptabilité fiscale de particuliers ou d'entreprises et donne des avis sur des questions connexes.
Élabore et met en œuvre des systèmes de comptabilité des impôts à payer. Prépare et soumet des rapports, à la demande de l'administration, aux diverses autorités fiscales ou représente ses mandants auprès d'elles. Étudie les lois fiscales, anciennes et nouvelles, pour en évaluer les répercussions éventuelles. Discute avec l'administration des mesures à prendre pour atténuer l'effet de l'augmentation ou de l'extension des impôts et pour profiter des réductions et des dégrèvements. Conseille les administrateurs relativement à la portée fiscale des opérations commerciales et des transactions. Examine les livres et les comptes et calcule les impôts à payer selon les taux d'imposition fixés en vertu des lois et des règlements fiscaux.
Peut s'occuper d'un secteur déterminé de la comptabilité fiscale comme les impôts sur le revenu, les droits de succession, l'impôt foncier ou les taxes de vente provinciales ou fédérales.

1173-114 **ANALYSTE DES MÉTHODES ET PROCÉDURES** (serv. prof. et tech., n.c.a.) DPC:268
analyste en gestion; technicien de la gestion
FG: 5 PPS: 7 CA: 1 AP: S 5 6 7

Dirige des études sur la structure de l'organisation, ainsi que sur les méthodes, les systèmes et les procédés en usage dans les services non industriels du gouvernement, les établissements commerciaux, industriels ou autres afin d'aider les cadres supérieurs à exploiter plus efficacement leur entreprise, en exécutant toute combinaison des tâches suivantes:
S'entretient avec les chefs de service, les surveillants et les autres membres du personnel et fait l'étude de données, telles que les organigrammes, les graphiques de liaison, les dossiers, les rapports, les manuels et les descriptions de postes. Entreprend ou analyse l'étude du travail et observe la mise en application des méthodes et des procédés pour noter les procédés utilisés. Enregistre et analyse des données; cerne les problèmes, trouve des solutions et prend conséquemment des mesures, notamment en modifiant la répartition du travail et en redéfinissant les attributions d'employés et les rapports qui existent entre les postes afin d'éliminer les chevauchements et les retards. Simplifie et normalise les systèmes de classement des dossiers et contribue à l'implantation du traitement automatique des données ou de tout autre système. Évalue les frais que pourrait entraîner l'implantation de diverses suggestions pour améliorer l'efficacité, les avantages à long terme qui en résulteraient et élabore des recommandations. Peut aider la direction au niveau de la mise en pratique des recommandations acceptées en élaborant ou modifiant les instructions et les manuels de procédés et en initiant le personnel aux nouvelles méthodes de travail.

et tech., n.c.a.) DPC:268
FG: 5 PPS: 7 CA: 1 AP: L 5 6 7

Étudie le fonctionnement des services et d'autres subdivisions d'un établissement pour cerner les problèmes d'organisation et proposer des solutions.
Délimite les problèmes et les pouvoirs en cause, en consultant les cadres supérieurs. Analyse les objectifs de l'organisation, les modalités de la délégation des pouvoirs et de l'exercice de l'autorité, les relations hiérarchiques, les règlements d'organisation, les instructions et les rapports, les voies de communication et de contrôle officielles et officieuses, ainsi que l'attribution des responsabilités au niveau de l'organisation et de la mise en œuvre. Prépare ou examine des organigrammes et d'autres données et interroge le personnel pour confirmer ses déductions. Recherche la source des difficultés et propose des solutions en établissant de nouvelles limites et de nouvelles relations en matière d'autorité et de responsabilité. Indique quelles sont les méthodes organisationnelles susceptibles d'être analysées et modifiées. Établit les limites des attributions relativement aux rapports hiérarchiques, au contrôle et à l'appréciation des employés et propose des voies de coordination et de communication.
Peut élaborer des documents, concernant les directives et leur exécution, afin d'aider au recyclage du personnel et à la mise en œuvre des changements recommandés.

1179-150 **AGENT D'EXPANSION INDUSTRIELLE** (serv. prof. et tech., n.c.a.) DPC:218
agent de développement économique; agent de développement régional.
FG: 5 PPS: 7 CA: 1 AP: S 5 6

Fait des études et des rapports et entreprend des pourparlers avec les représentants d'établissements industriels, commerciaux ou autres, en vue de stimuler l'expansion industrielle de la région desservie par l'organisme qui l'emploie.
Rédige des rapports indiquant les sites industriels disponibles et précisant la qualité et l'importance des sources d'approvisionnement en eau et en énergie électrique, des gisements de minerai, de la main-d'œuvre disponible, des services de transport et des autres éléments indispensables à l'établissement d'une industrie. Prépare des tableaux statistiques indiquant les tendances des taux d'imposition dans certaines localités et la proportion de travailleurs spécialisés dans une région donnée. Visite le siège social d'entreprises industrielles ou commerciales qu'on a l'intention de déplacer, et participe à des conventions ou à d'autres réunions afin de faire valoir les avantages d'une région en particulier. Entre en pourparlers avec les représentants d'administrations publiques, du monde des affaires et des services publics, afin d'éliminer les obstacles à l'expansion industrielle et de favoriser les relations entre les divers groupes. Collabore avec les responsables de services de transport pour améliorer le service, les prix et le matériel, afin d'ajouter aux avantages de la région aux yeux des dirigeants des industries susceptibles de s'y établir.

1179-146 **SPÉCIALISTE DES RELATIONS PUBLIQUES** (serv. prof. et tech., n.c.a.) DPC:158
FG: 5 PPS: 7 CA: 1 AP: S 5 6 7

Élabore, organise et met en œuvre un programme d'information destiné à créer dans le public une impression favorable de l'entreprise, des produits et des services de ses employeurs, en exécutant toute combinaison des tâches suivantes:
Planifie, organise et coordonne les relations avec le public, explique les exigences des programmes et assigne des tâches aux rédacteurs publicitaires attitrés ou indépendants. Rédige des communiqués de presse. Recueille des photographies ou d'autre matériel d'illustration. Apprécie et révise les travaux qui lui sont présentés par les rédacteurs publicitaires, les photographes, les dessinateurs et d'autres collaborateurs. Choisit les textes, les photographies et les illustrations qu'il juge capables de créer l'effet publicitaire le plus favorable. Organise des expositions, des spectacles, des concours et des manifestations sociales dans le but de rehausser le prestige de l'entreprise et de créer une publicité favorable. Représente ses employeurs dans les négociations avec la presse, la radio, la télévision et d'autres média et participe à des réunions d'affaires, à des réceptions et à d'autres manifestations.
Peut effectuer des sondages d'opinions afin d'évaluer l'impact des campagnes publicitaires. Peut être désigné selon un domaine particulier des relations publiques et être nommé en conséquence, par exemple:
Agent de presse
Coordonnateur des visites

1130-134 **DIRECTEUR GÉNÉRAL DES VENTES ET DE LA PUBLICITÉ** (serv. prof. et tech., n.c.a.) DPC:018
FG: 6 PPS: 8 CA: I AP: S 5 6

Planifie, organise, dirige et contrôle, par l'intermédiaire de directeurs adjoints et de cadres, les activités d'entreprises commerciales et de publicité (groupe de base 1137):
Exécute des tâches analogues à celles qui sont énoncées sous le titre principal, 01-090 DIRECTEUR GÉNÉRAL (serv. prof. et tech., n.c.a.) en mettant en pratique ses connaissances en matière d'organisation de services des ventes et de la publicité.
Peut être spécialisé dans la direction des activités d'un service de ventes ou de publicité, et être désigné en conséquence, par exemple:
Directeur général de la publicité
Directeur général des ventes

1135-110 **ADMINISTRATEUR DES FINANCES** (serv. prof. et tech., n.c.a.) DPC:118
trésorier.
FG: 5 PPS: 9 CA: I AP: S 5 6

Planifie, organise, dirige et contrôle, par l'intermédiaire de chefs de service ou de surveillants subordonnés, les affaires financières d'établissements industriels et commerciaux ou d'organismes gouvernementaux:
Exécute des tâches analogues à celles qui sont énoncées sous le titre principal, 01-170 DIRECTEUR (serv. prof. et tech., n.c.a.), en mettant à profit ses connaissances spécialisées en comptabilité et en administration financière. Dirige, par l'entremise de subordonnés, des travaux comme la rédaction de rapports de nature à renseigner l'administration sur l'analyse financière des opérations; la préparation d'états récapitulatifs de la position financière de l'établissement, portant sur les entrées et sorties de caisse et sur les recettes; la préparation de budgets et de prévisions financières; le calcul de la dépréciation d'effets immobiliers dans les limites permises; l'évaluation des besoins de fonds et le placement des surplus; et la mise au point de principes et de méthodes pour la perception des comptes. Conseille l'administration sur les conséquences de nouvelles mesures fiscales. Examine les dossiers et fait des vérifications pour évaluer l'efficacité d'un service.

1137-110 **DIRECTEUR DE LA PUBLICITÉ** (serv. prof. et tech., n.c.a.) DPC:118
FG: 5 PPS: 8 CA: I AP: S 5 6 7

Planifie, organise, dirige et surveille, avec l'aide de chefs de service ou de surveillants, les travaux d'une division, d'une agence ou d'une filiale d'entreprise ou d'un autre organisme, dans les domaines de la publicité et de la promotion des ventes de produits ou de services:
Consulte la haute direction et les chefs de service sur les besoins en publicité et les questions budgétaires. Dirige les recherches dans le domaine des renseignements et de la statistique en rapport avec la planification et l'exécution de campagnes de publicité et de promotion des ventes, notamment, les possibilités des marchés, l'activité des concurrents, et les conditions économiques et conjonctures en général. Confère avec la haute administration de tous les organes publicitaires tels que les entreprises de panneaux-réclame, de radio, de télévision et de publication et approuve les contrats pour le genre de publicité choisi. Révise et approuve la campagne avant la mise à exécution. Confère avec le personnel de la production pour coordonner la production des produits nouveaux ou l'empaquetage avec les campagnes de publicité ou de promotion des ventes. Autorise la diffusion des renseignements et décide quand lancer et clôturer les campagnes. Reçoit et analyse les rapports sur l'effet d'ensemble des campagnes de publicité. Dirige les travaux des services de publicité et de promotion des ventes par l'intermédiaire d'un personnel de maîtrise.
Peut diriger des travaux de promotion, autres que pour la vente, par exemple, ceux qui ont trait aux services, aux organismes, aux particuliers et à l'environnement, et être désigné en conséquence:
Directeur de la promotion

1137-114 **DIRECTEUR DES RELATIONS EXTÉRIEURES** (serv. prof. et tech., n.c.a.) DPC:118
FG: 5 PPS: 8 CA: I AP: S 5 6 7

Planifie, organise, dirige et surveille, avec l'aide de directeurs-adjoints ou de chefs de service, les travaux d'un service appartenant à un organisme ou à une agence privés qui analyse les réactions du public, fait le joint entre la ligne de conduite ou la façon d'agir d'une personne ou d'un organisme et l'intérêt public, et mène des campagnes destinées à induire la compréhension et gagner la confiance du public.
Exécute des tâches analogues à celles qui sont énoncées sous le titre principal, 01-170 DIRECTEUR (serv. prof. et tech., n.c.a.). Dirige et coordonne la mise au point d'un programme de relations extérieures, à soumettre à l'approbation du directeur général, pour l'ensemble de l'organisme. Applique, à l'ensemble de l'organisme, la ligne de conduite ou le programme approuvé, et renseigne, guide, aide ou dirige toutes les personnes chargées de l'exécution du programme. Dirige la préparation, la diffusion et la distribution de la publicité, conformément à la ligne de conduite établie. Établit et entretient de bonnes relations avec la presse, la radio, la télévision et les autres organes de communication. Surveille les préparatifs des entrevues entre le personnel de la haute direction et les représentants de chaque organe concerné. Revise et approuve les déclarations et discours publics, les textes diffusés et les articles, films et photographies préparés pour l'organisme, conformément à la ligne de conduite établie, et propose d'éventuelles modifications. Révise et approuve, du point de vue des relations extérieures, toutes les campagnes de publicité et de promotion des ventes de l'entreprise. Consulte ses confrères en relations industrielles sur la distribution d'imprimés pour renseigner les employés sur l'organisme et toutes ses entreprises, et sur les questions d'intérêt général. Recommande, au besoin, le recours aux services d'un conseiller indépendant en relations extérieures et surveille et analyse le travail de ce conseiller. Recommande les organismes commerciaux, professionnels et de service indépendants auxquels l'entreprise devrait se joindre, et propose les noms des personnes les mieux qualifiées pour y représenter l'entreprise.
Peut faire office d'agent de liaison avec les organisations charitables ou civiques qui sollicitent de la publicité ou une aide financière. Peut surveiller l'impression, la publication et la diffusion du journal ou du périodique des employés.

1149-126 **DIRECTEUR ADMINISTRATIF** (serv. prof. et tech., n.c.a.) DPC:118
directeur de services administratifs.
FG: 5 PPS: 8 CA: I AP: S 5 6 7

Planifie, organise, dirige et contrôle, par l'intermédiaire de directeurs adjoints ou de chefs de service, les travaux administratifs d'un service, d'une division de production, d'un bureau de programmation, d'un bureau régional ou autre de l'industrie, du commerce, du gouvernement ou autres entreprises:
Exécute des tâches analogues à celles qui sont énoncées sous le titre principal, 01-170 DIRECTEUR (serv. prof. et tech., n.c.a.) en faisant appel à sa connaissance spécialisée de la comptabilité, de la vérification des comptes, de la rentabilité, de la gestion des archives et d'autres spécialités de l'administration des affaires. Dirige la préparation des budgets d'exploitation en vue de leur présentation à la direction, et surveille l'application du budget approuvé, y compris le recouvrement, la garde, l'investissement, le paiement et la comptabilisation de tous les fonds. Organise les services administratifs, tels que la dactylographie, la tenue des livres, la préparation des bulletins de salaires, la reproduction des textes, le classement, le traitement des informations et les communications. Répartit le travail de manière efficace en évaluant l'importance du travail des bureaux et en remaniant les méthodes en conséquence. Discute avec d'autres responsables pour définir et normaliser des lignes de conduite et des méthodes nouvelles ou remises en vigueur. Administre d'autres services de l'entreprise, tels que les entrepôts, les parcs de stationnement, ainsi que les services de sécurité et d'entretien.

ANNEXE VII

ONT COLLABORÉ À LA RECHERCHE

Monsieur Daniel Auclair

Ministère de la Fonction publique
Directeur du bureau régional
Sherbrooke

Madame Hélène Beaulieu
Directeur adjoint
Banque fédérale de développement
Sherbrooke

Monsieur Renaud Beaulieu
Goscobec
Rivière-du-Loup

Monsieur René Bérubé
Commissaire industriel
Conseil de Promotion economique Rive Sud
Bécancourt

Monsieur Claude Collin
Président
La Mèche verte
Sherbrooke

Monsieur Pierre Dagenais
Commissaire industriel
Corporation de développement économique
Sorel Tracy

Monsieur Paul-André David
Entrepreneur plomberie
Cheneville

Monsieur Serge DeBlois
Commissaire industriel
S.R.D.E. des Moulins
Mascouche

Monsieur Louis Desroches
Directeur service aux entreprises manufacturières
Ministère industrie du Commerce et tourisme
Québec

Madame Pearl Dolgin
Entrepreneur
Les Clôtures à neige Inc
Sherbrooke

Monsieur Jacques Dubreuil
Conseiller Régional
Ministère de l'industrie du commerce et tourisme
Sherbrooke

Monsieur Yves Dugal
Conseiller Programme d'aide aux commissariats industriels
MICT
Montréal

Monsieur Daniel Fortin
Directeur adjoint
Maison régional de l'industrie
Sherbrooke

Monsieur Yves Gagnon
Contrôleur
Entreprise Valac Inc
Valcourt

Monsieur René Gendron
Directeur
Centre d'entreprise Université
Sherbrooke

Monsieur Jean-Charles Guindon
Directeur Régional
Commission de la sécurité et santé au travail
Sherbrooke

Madame Lisette Morneault
Entrepreneur
La Petite Ecole Inc
Montébello

Monsieur Normand Lacase
Entrepreneur
Magog

Monsieur Jacques Lamarche
Entrepreneur
Journal la Petite Nation
St-André Avellin

Madame Aline Lambert
Entrepreneur
La Raccommodeuse
Sherbrooke

Monsieur Gilles Lavoie
Directeur de l'infrastructure industrielle
Ministère de l'industrie du commerce et tourisme
Montréal

Monsieur Jacques Leroux
Directeur de l'analyse des projets
Société de développement coopératif
Québec

Monsieur Pierre Lessard
Directeur de la Recherche
Société de développement international Desjardins
Lévis

Monsieur Louis Lévesque
Conseiller pédagogique infrastructure
Ministère de l'industrie du commerce et tourisme
Montréal

Monsieur Martin Lévesque
J.S. Lévesque
Rivière-du-Loup

Monsieur Paul Lowis
Agent d'information
Ministère des affaires municipales
Québec

Monsieur Benoit Marquis
Commissaire industriel
Commission industrielle
Saint-Eustache

Monsieur Robert Nault
Chargé de projet
Société de développement Coopératif
Québec

Monsieur Guy Ouellet
gérant
Vitrerie KRT
Rivière-du-Loup

Monsieur Jacques Plourde
Directeur général
Société immobilière des caisses d'entraide économique
Québec

Monsieur Jacques Riopel
Entrepreneur
Rivière-du-Loup

Monsieur Robert Sanscartier
Commissaire
Société de développement économique
Cowansville

Monsieur Miroslaw Smereka
Economiste
Conseil régional de développement Estrie
Sherbrooke

Monsieur Robert Tremblay
gérant
Moulage sous pression AMT Inc.
Rivière-du-Loup

Monsieur Raymond Vachon
Commissaire industriel
Commission industrielle
Châteauguay

ANNEXE VIII

Annexe

TABLE DES COMMISSAIRES INDUSTRIELS

SCHÉMA DE CONSULTATION

- Présentation
- Situation du projet
- Objectifs:

  1) A partir de l'aide du tableau synoptique de la tâche de commissaire industriel, préciser le paysage du développement industriel;

  2) A partir de leur connaissance du milieu, établir les besoins d'aide des entreprises en situation de développement.

- Points à explorer:

  1) La concordance entre la tâche décrite et la tâche accomplie:

     . Ce qu'il devrait faire
     . Ce qu'il fait: pondération des tâches

  2) La concordance entre la tâche réelle et la tâche désirée

     . Ce qu'il voudrait faire et qu'il ne fait pas
     . Ce qu'il faudrait faire

  3) Les connaissances et habiletés nécessaires à l'accomplissement de la tâche réelle et à celui de la tâche désirée.

  4) Les besoins des entreprises en situation de développement:

     . De quelle aide, ils ont besoin?
     . Qui peut apporter cette aide?

  5) S'il y a lieu, explorer comment ils percevraient l'arrivée d'un technicien en développement industriel dans le travail du commissariat industriel.

ANNEXE IX

TABLES DES ENTREPRENEURS

SCHÉMA D'ENTREVUE

- Présentation
- Situation du projet
- Objectifs:

    1. Examiner comment se vivent des situations de développement dans les entreprises manufacturières des petites et moyennes tailles.
    2. Vérifier l'organisation de ces entreprises face au développement.

- Points à explorer:

    1. Le déroulement d'un projet de développement (idée nouvelle, nouveau produit, agrandissement, etc...):

        - Lorsque vous avez un projet de développement, qu'est-ce qui se passe?
        - Qu'est-ce qui vous manque au moment de l'étude? de la réalisation?
        - Où allez-vous chercher de l'aide? Quelle sorte d'aide?
        - Qui vous aide?

    2. Evaluation de l'aide reçue:

        - Trouvez-vous de l'aide? de celle dont vous avez besoin?
        - Quelle sorte d'aide attendiez-vous?
        - Y a-t-il des "secteurs", des "moments" où vous n'avez pas eu d'aide?

3. Structure interne du développement:

   - Votre entreprise a-t-elle un service ou une personne responsable du développement? à l'affût de développements possibles?

   - Votre attitude à l'égard du développement? Votre préoccupation à l'égard du développement?